

# النظم

الهياكل والسلوكيات والنظم

طبعة خاصة

الدكتور سيد الهوى

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع

القاهرة

# النظم

## الهياكل والسلوكيات والنظم

مفهوم النظم - تحديد الأهداف وتقسيم العمل - الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية - نطاق الإشراف ونسجم الهرم - المستشارون والمعاونون المتخصصون والمساهمون - تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة (النموذج البيروقراطي بين المثالية والممارسة) ، المتطلبات التنظيمية للابتكار - الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية (النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي) - التوزيع الفعال للمناصب الإدارية - مشكلة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب - التنظيم غير الرسمي والسلوك التنظيمي - نموذج التنظيم الفعال (متغيرات التنظيم الفعال) - التطور التنظيمي - نظريات التنظيم : النظرية الكلاسيكية - النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية) نظرية النظم ... علماء الفكر الإداري .

## الدكتور سيد الهواري

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس  
Ph.D., M.B.A., (New York University, U.S.A.)

١٩٨٨

الطبعة الرابعة

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العيني القاهرة

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف ولا يجوز  
إعادة طبع كل أو بعض الفصول أو الصفحات إلا في حالة الاقتباس  
إلصقير بفرض النقد أو التحليل مع وجوب ذكر المصدر .

---

النتظيم : الطبعة الأولى ١٩٧٢

النتظيم : الطبعة الثانية ١٩٨٠

النتظيم : الطبعة الثالثة ١٩٨٦

النتظيم : الطبعة الرابعة ١٩٨٨

## مقدمة

ربما لا توجد كلمة تحوى آمالا للتقدم الحضارى والرفاهية مثل ما تحويه كلمة « تنظيم » : فالتنظيم هو أداة الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تعاون البشر . إن أى رئيس حكومة أو وزير أو رئيس مجلس إدارة يبغي نجاحاً حقيقياً ( أو شهرة ) فإنه لا بد أن يتصدى لـ ( أو يعلن عن ) برنامج للتنظيم أو إعادة التنظيم . فكل القيادات السياسية والإدارية العليا تبحث عن التنظيم الفعال : ذلك التنظيم الذى يحقق الأهداف المرجوة وأقل صراعات إنسانية .

والسؤال دائماً هو كيف نتوصل إلى هذا « التنظيم الفعال » ؟ فالمنظمون « الكلاسيكيون » يرون أن الحل هو في التصميم « الميكانيكي » للتنظيم ، الذى يعتمد على التخصص وتقسيم العمل والإشراف المباشر وتحديد التبعية الرئاسية والتدرج الرئاسى وعلى « أجهزة للمشورة والخدمات المعاونة » . وعلى وجود أجهزة تنسيقية مثل اللجان مع توصيف رسمى مكتوب للاختصاصات والسلطات . الخ . ويرى المنطرون « الكلاسيكيين » أن هذا النموذج الرشيد قادر على السيطرة على البشر حتى في المنظمات الكبيرة المعقدة .

وعلى عكس المنظمين « الكلاسيكيين » نجد « السلوكيين » ( أو « الكلاسيكيين الجدد » ) يؤمنون بأن المحاولة المستمرة لزيادة الرقابة على السلوك ستكون فحشية للآمال ، على اعتبار أن الرقابة على السلوك ستؤدى إلى الجمود الحتمى ، وإلى الكسل والتراخي : وإلى « رقابة مضادة » من المجموعات غير الرسمية ، حيث تحل مصالح الأفراد محل أهداف المنظمة باسم الحفاظ على مصلحة المنظمة . وعلى ذلك فهم يرون أن الفرد هو الأساس

( و )

وأن العبرة هي « بالقيادة » و « بالدوافع » و « بالخواف » وأن المدخل السلوكي هو المدخل الواقعي الفعال لدرجة أن المتطرفين منهم يرون ضرورة البدء بالتنظيم غير الرسمي لتصميم التنظيم الرسمي .

ويرى المنظّمون « الموقفيون » أن لكل موقف متطلباته التنظيمية فتنظيم شركة تعمل في ظل ظروف بيئية غير مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تعمل في ظل ظروف بيئية مستقرة . . . وأن النظام التكنولوجي الأساسي له تأثير قوى في تصميم المنظمات . . فتنظيم وكالة فضاء لإطلاق صاروخ للقمر يختلف عن تنظيم وكالة لتوزيع السلع التموينية . . وتنظيم سجن يختلف عن تنظيم جماعة إسلامية ، وتنظيم الجيش في حالة السلم يختلف عن تنظيم هذا الجيش في حالة الحرب . . لكل « موقف » متطلباته التنظيمية .

ويرى المنظّمون « المعاصرون » أن « التنظيم الفعال » لا يمكن إلا أن يكون نتيجة عدة متغيرات يؤثر بعضها في بعض ويتأثر بعضها ببعض ، حيث تكون هذه المتغيرات مع بعضها البعض نظاماً مفتوحاً تلعب فيه الأجزاء دورها : ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية ، التكنولوجيا ، القيادة العليا ، الترتيبات التنظيمية الرسمية ، العاملون والأصول الثابتة ، التنظيم غير الرسمي .

إن الهدف من هذا الكتاب هو التوصل إلى « نموذج التنظيم الفعال » من خلال شرح وتحليل وتقييم مفاهيم المدارس الفكرية المختلفة في شكل تصاعد درامي للأفكار حتى يستطيع المنظّمون معرفة « انتهاءهم الفكرية » في التنظيم ، وإدراك مقومات الانتماءات الفكرية الأخرى لكي يكونوا

( ر )

قادرين على تشخيص الأمراض التنظيمية لتصميم هياكل أكثر فعالية ولفهم  
« الديناميات » التنظيمية في عملية التطوير الشامل لمنظمتهم آخذين في الاعتبار  
متغيرات الفعالية التنظيمية .

وعلى ذلك فإننا صممنا فصول الكتاب لتعكس هذه القضايا الأساسية  
في التنظيم في إطار متكامل، وسحبنا على المخزون العالمي من الفكر التنظيمي  
المعاصر ، وبصفة خاصة على أولئك المفكرين الذين كان لتفكيرهم تأثير  
كبير في الفكر والممارسة وحاولنا عرض الموضوع بطريقة علمية تشبع رغبة  
الباحث الأكاديمي وعملية بحث تكون مقبولة من الممارس . ولقد ساعدني  
على ذلك الاستشارات التنظيمية التي قمت بها منذ عام ١٩٦٩ (والتي بنى عليها  
ظهرت الطبعة الأولى عام ١٩٧٢ ) وخبرتي التنظيمية في المركز الدولي  
للاستشارات الإدارية منذ عام ١٩٧٥ .

فإذا كنت قد وفقت فمن الله سبحانه وتعالى .

أول يناير ١٩٨٦

الدكتور سيد الهاروي





# مُتَوَاتِ الكِتَاب

## ١ مفهوم التنظيم

رقم الصفحة

- ٣ ..... المفاهيم السائدة عن التنظيم  
٩ ..... دراسات تحليلية للمفاهيم السائدة  
١٢ ..... مفهوم التنظيم في هذا الكتاب  
١٩ ..... الإطار العام للكتاب ( في شكل مجموعة تساؤلات )

## ٢ تحديد الأهداف وتقسيم العمل

- ٢٥ ..... الأهداف وآثارها التنظيمية : متجر صغير  
٢٧ ..... الأهداف وآثارها التنظيمية : شركة صناعية  
٣٠ ..... الأهداف وآثارها التنظيمية : وزارة  
٣٩ ..... طرق تقسيم العمل  
٤٥ ..... شروط تقسيم العمل في وحدات إدارية  
٤٩ ..... مشكلة التقسيم الرئيسي والفرعي والتهائي للعمل  
٦٤ ..... التقسيم غير المنطقي للعمل  
عجز التخصص في أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق  
٦٧ ..... مستمر للعمل

## ٣ الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية

- ٩٣ ..... تحميل المسؤوليات مسألة شخصية  
٩٥ ..... الأنماط القيادية : نظرة عامة

- ٩٨ . . . . . الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع +  
 ٩٩ . . . . . الآثار التنظيمية للنمط القيادي ن +  
 ١٠٠ . . . . . الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع ن -  
 ١٠١ . . . . . الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع - ن -  
 ١٠٣ . . . . . الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع + ن +  
 نمط : الأمير والخدم \* ونمط الأمير والبارونات :  
 ١٠٦ . . . . . دروس من تاريخ الأمم .  
 ١١٠ . . . . . نمط المدير الضابط ونمط المدير المدني

## ٤ نطاق الإشراف وحجم الهرم

- ١١٩ . . . . . الهرم التنظيمي  
 ١٢١ . . . . . أثر التوسع في العمل على حجم الهرم  
 ١٢٦ . . . . . خطورة تعدد المستويات الإدارية أو الهرم الطويل  
 ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق للإدارة الوسطى  
 ١٢٧ . . . . . في مصر  
 ١٢٩ . . . . . الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الضيق  
 ١٢٩ . . . . . انتشار نطاق الإشراف الواسع للإدارة العليا في مصر  
 ١٣٢ . . . . . الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الواسع  
 ١٣٤ . . . . . محاطر نطاق الإشراف الواسع  
 ١٣٥ . . . . . ما هو نطاق الإشراف الأمثل  
 هل حجم الهرم مرتبط - في الحياة العملية - بكمية  
 العمل حقيقة ؟ ١٣٩ . . . . .

## ٥ المستشارون والمعاونون والمساعدون

- ١٤٧ . . . . . ازدياد العبء على الإدارة العليا في الوقت الحاضر . . .  
 ١٥١ . . . . . ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه . . .  
 ١٥٧ . . . . . أنواع وحدات المشورة والمعاونة . . . . .  
 ١٦٢ . . . . . أنماط تنظيمية لوحدة المشورة والمعاونة . . . . .  
 ١٦٩ . . . . . هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقة ؟ . . .  
 ١٧٧ . . . . . اللجان . . . . .  
 نظام الأجهزة المعاونة في الحكومة الأمريكية والجيش  
 ١٨٠ . . . . . الأمريكي . . . . .

## ٦ تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة ( النموذج البيروقراطي بين المثالية والممارسة )

- ١٨٧ . . . . . مقدمة عن التنظيمات الكبيرة المعقدة . . . . .  
 ١٨٨ . . . . . « ماكس ويبر » يتحدى بالنموذج البيروقراطي النقي . .  
 الدور المحوري للسلطة في التنظيمات الكبيرة عند  
 ١٩٠ . . . . . ماكس ويبر . . . . .  
 ١٩١ . . . . . مقومات النموذج البيروقراطي النقي . . . . .  
 ١٩٦ . . . . . معايير إدارة الأفراد في النموذج البيروقراطي النقي . .  
 ١٩٦ . . . . . معايير ممارسة السلطة الرسمية في النموذج النقي . . .  
 ١٩٨ . . . . . تعليق على النموذج البيروقراطي النقي لماكس ويبر . . .  
 ٢٠٠ . . . . . الفرق بين النموذج البيروقراطي والنموذج الكلاسيكي . . .  
 ٢٠١ . . . . . الحالات التي يصلح لها النموذج البيروقراطي المثالي . . .

(ل)

- ٢٠٢ . . . . . محاولات إتقان النموذج البيروقراطي  
٢٠٧ . . . . . أسباب جمود الروتين في المنظمات الكبيرة  
٢١٠ . . . . . الحلقة المفرغة للتنظيم البيروقراطي

## ٧ المتطلبات التنظيمية للابتكار

- الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطي من وجهة قدرته  
٢١٩ . . . . . على الابتكار  
٢٢٢ . . . . . مفهوم الابتكار وأنواعه  
٢٢٤ . . . . . عوامل القبول أو الرفض في الابتكار  
٢٢٦ . . . . . مراحل وأشكال اتخاذ القرار في الابتكار  
٢٣٢ . . . . . أسباب فشل الابتكار على حسب مراحل عملية الابتكار  
٢٣٤ . . . . . المتغيرات التنظيمية التي تسهل الابتكار

## ٨ الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية : النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي للتنظيم

- العلاقة بين ظروف السوق ونظام الإنتاج وبين نموذج  
٢٣٩ . . . . . التنظيم الملائم  
٢٤٠ . . . . . النموذج الميكانيكي للتنظيم  
٢٤٣ . . . . . النموذج العضوي للتنظيم

## ٩ التوصيف الفعال للمناصب الإدارية

- ٢٥١ . . . . . ضرورة توصيف المناصب الإدارية  
٢٥٤ . . . . . نماذج من التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية

- ٢٦١ . . . . . صوب التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية
- ٢٦٤ . . . . . ما يجب أن يحويه بطاقات وصف المناصب الإدارية
- ٢٦٧ . . . . . نموذج من بطاقة فعالية منصب
- ٢٦٨ . . . . . مسئولية « البقرة »
- ٢٦٩ . . . . . أمثلة لمجالات نتائج مناصب إدارية
- الاستفادة من التوصيف التقليدى فى استخراج مجالات
- ٢٧٧ . . . . . النتائج للمناصب الإدارية

## ١٠ مشكلة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب

- ٣٠١ . . . . . أهمية وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب
- ٣٠٣ . . . . . المصير الهائى للمعضلة التنظيمية
- ٣٠٣ . . . . . الأنماط المختلفة للأفراد فى الواقع العمل
- ٣٠٩ . . . . . متطلبات المناصب المختلفة
- ٣١٥ . . . . . مجال مطلوب للدراسات الميدانية

## ١١ التنظيم غير الرسمى والسلوك التنظيمى

- ٣١٩ . . . . . منطق هذا الفصل يختلف عن منطق الفصول السابقة
- ٣١٩ . . . . . كيف ينشأ التنظيم غير الرسمى ؟
- ٣٢١ . . . . . طبيعة سلوك الإنسان الفرد
- ٣٢٤ . . . . . القوة التيسية للمجموعات غير الرسمية
- ٣٢٥ . . . . . تحليل طبيعة التنظيمات غير الرسمية

- ٣٢٧ . . . . . هل يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمي  
 ٣٢٨ . . . . . تكامل التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي

## ١٢ نموذج التنظيم الفعال

- نقطة القصور الأساسية في النماذج الكلاسيكية  
 ٣٣٣ . . . . . والبيروقراطية والكلاسيكية الحديثة  
 ٣٣٤ . . . . . مفهوم التنظيم الفعال  
 ٣٣٥ . . . . . مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية  
 ٣٣٧ . . . . . متغيرات التنظيم الفعال  
 ٣٤٠ . . . . . أولاً - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية  
 ٣٤٢ . . . . . ثانياً - التكنولوجيا  
 ٣٤٣ . . . . . ثالثاً - القيادة العليا  
 ٣٤٤ . . . . . رابعاً - الترتيبات التنظيمية الرسمية  
 ٣٥٤ . . . . . خامساً - العاملون والأصول غير البشرية  
 ٣٥٥ . . . . . سادساً - التنظيم غير الرسمي  
 ٣٥٩ . . . . . الأصول الفكرية والمرجعية لنموذج التنظيم الفعال

## ١٣ التطوير التنظيمي

- ٣٦٩ . . . . . أعراض التنظيم النسيء ( المريض ) أو غير الفعال  
 ٣٧٤ . . . . . من الذي يتولى الدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية  
 ٣٨٢ . . . . . كيف نبدأ التطوير التنظيمي  
 ٣٨٥ . . . . . إطار عام للدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية

(ص)

- ٣٩٢ . . . . . بين التنظيم الأمثل والتنظيم الممكن  
٣٩٣ . . . . . مرة أخرى ما معنى تطوير تنظيمي  
٣٩٤ . . . . . نتيجة الجول قبول التنظيم الجديد

#### ١٤ نظريات التنظيم :

- ٤٠١ . . . . . نظرة كلية على نظريات التنظيم  
٤٠٤ . . . . . النظرية الكلاسيكية  
٤١٧ . . . . . النظرية الكلاسيكية الحديثة ( السلوكية )  
٤٣٢ . . . . . نظرية النظم  
٤٤٠ . . . . . بعض عطاء الفكر التنظيمي  
٤٤٣ . . . . . أفضل الكتب والمقالات في نظريات التنظيم  
٤٤٥ . . . . . قائمة المراجع

. . .





## مفهوم التنظيم

- المفاهيم السائدة عن «التنظيم»
  - دراسة تحليلية للمفاهيم السائدة
  - مفهوم التنظيم في هذا الكتاب
  - الإطار العام للكتاب
- (في شكل مجموعة تساؤلات)



## المفاهيم السائدة عن التنظيم

لكل شخص - في الواقع - مفهوم عن «التنظيم» **organisation** . وتختلف هذه المفاهيم عن بعضها اختلافاً كبيراً في بعض الأحوال ، وقد تصل إلى تناقضات شديدة سواء كان ذلك في الواقع العملي أو بين علماء التنظيم أنفسهم ، لدرجة يمكننا معها القول إن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة « غابة » **Jungle** . وبطبيعة الحال فإن أى دراسة للتنظيم يجب أن تنص على هذه المفاهيم السائدة : وهو ما نخصص له الصفحات التالية .

يستخدم البعض كلمة « تنظيم » بمعنى « تخطيط » فيقولون مثلاً « تنظيم الأسرة » وهم يقصدون « تخطيط الأسرة » . ويستخدم البعض الآخر كلمة « تنظيم » لتعني عكس « الفوضى » **Chaos** فهم إذا لم يجدوا شيئاً في مكانه فإنهم غالباً ما يستخدمون كلمة « فوضى » ؛ وهم بذلك ينظرون إلى « التنظيم » على أنه وضع كل شيء في مكانه وتخصيص مكان لكل شيء .

ويستخدم البعض الآخر كلمة « تنظيم » بمعنى « ترتيب » : فيقولون مثلاً « تنظيم المرور » أو « تنظيم الدخول والخروج » أو « تنظيم الوقوف » في « الطابور » .

ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة « تنظيم » بمعنى « تصميم الهيكل التنظيمي » : فهم ينظرون إلى « التنظيم » على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل « الخرائط التنظيمية » التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح « من رئيس من » .

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما ( حكومة ، شركة ، هيئة . . ) فإن الأصوات تملو مطالبة « بإعادة التنظيم » ومفهومهم هنا

أيضاً مماثل لمفهوم التنظيم السابق وهو « إعادة تصميم الهيكل التنظيمي » أو « إعادة رسم الخرائط التنظيمية » وفي بعض الحالات يفهم « التنظيم » على أنه « طرد » أو « إعفاء » غير المرغوب فيهم .

فلذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى قاموس إنجليزي عربي صغير ( المورد القريب )<sup>(١)</sup> نجد أن كلمة organization تعني : تنظيمياً أو نظاماً أو منظمة . وإذا بحثنا في قاموس المورد ( الكبير )<sup>(٢)</sup> نجد أن كلمة organization تعني : (١) عضوية أو (٢) تنظيمياً أو نظاماً أو (٣) منظمة أو هيئة الإدارة في منظمة . ويزداد الاختلاف إذا نظرنا تحت الفعل organize فنجد أنه يعني : « ينظم أو ينشئ أو يؤسس أو ينشئ منظمة وبخاصة ينشئ نقابة للعمال أو يقنع العمال بالانضمام إلى نقابة » . فلذا تركنا القاموس العربي وانتقلنا إلى قاموس « أكسفورد » الإنجليزي مثلاً نجد كلمة « التنظيم » بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم Organized body or system or society أما الفعل ينظم "organize" فيذكر أن المقصود منه عدة معان :

- يعضئ أى يجعله ذا بنية عضوية .
- يجعله شيئاً حياً .
- يكون شيئاً عضوياً متكاملاً .
- يعطى هيكلاً منظماً .
- يعمل ترتيبات معينة لـ . . .<sup>(٣)</sup>

(١) قاموس المورد القريب : دار العلم للملايين طبعة ١٩٧٢

(٢) قاموس المورد : دار العلم للملايين طبعة ١٩٧٠

(٣) The Concise Oxford Dictionary of Current English, Oxford

University Press, 1964, p. 866.

فإذا تركنا القواميس جانباً وانتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء . فالبعض ينظر إلى « التنظيم » بمعنى واسع جداً لكي يشمل « تزويد (المشروع) بكل شيء مفيد للقيام بوظيفته : المواد الخام ، العدد ، رأس المال ، الأفراد »<sup>(١)</sup> والتنظيم - بهذا المفهوم - يقسم إلى عنصرين : تنظيم مادي وتنظيم بشري . ( هنري فايول ) .

وينظر البعض الآخر لكلمة « تنظيم » على أنه « شكل أى تجميع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك » على أساس أن التنسيق يحوى بكل مبادئ التنظيم ، وليس هناك فرق بين التنظيم والتنسيق . فالتنسيق هو : « الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط سعياً نحو تحقيق هدف مشترك »<sup>(٢)</sup> . ( جيمس مونى وآلان رالى ) .

وهناك عدد كبير من العلماء الذى ينظرون للتنظيم على أنه « عملية تصميم أو « مرحلة تصميم » ، أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف . وفى هذا المجال كثيرون : يقول « ليندال إيريوك » - وهو إنجليزى - إن التنظيم « تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص »<sup>(٣)</sup> . وفى هذا يقول « كوتز » وزميله « أودونيل » إن التنظيم هو « إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكل رأسى وأفقى بين المناصب التى أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع »<sup>(٤)</sup> . وفى هذا يقول أيضاً « وليام نيومان »

Fayol, *General and Industrial Management*, p. 53.

(١)

Mooney, *The Principles of Organization*, p. 5.

(٢)

Urwick, *Elements of Organization*, p. 38.

(٣)

Koontz and O'Donnell, *Principles of Management*, p. 83.

(٤)

« إن عملية التنظيم تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف »<sup>(١)</sup>

وبالرغم من وجود عدد كبير من علماء التنظيم الذين ينظرون إلى التنظيم على أنه « عملية تصميم هيكل » فإن البعض الآخر يحوى في مفهومه للتنظيم اختيار القيادات اللازمة للهيكل التنظيمى . ومن أولئك « بيتر دركر » أستاذ الإدارة الشهير . يقول « دركر » إن التنظيم هو عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمى ، وأخيراً - والكلام مازال « لبيتر دركر » - اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف »<sup>(٢)</sup>

إن كل العلماء الذين تم دراسة مفهومهم عن التنظيم ينظرون إلى التنظيم على أنه « عملية » operation أو « مرحلة » process : عملية تصميم هيكل ، عملية تقسيم العمل بشكل منطقي ، عملية تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات بين الأجزاء لتحقيق هدف مشترك . إنهم يؤمنون بوجود مبادئ مستقرة للتنظيم .

وعلى الجانب الآخر ينظر الكثيرون من علماء التنظيم إلى التنظيم على أنه « منظمة » ( بالإنجليزية أيضاً organization ) أى شئ ديناميكى متحرك لوجود الإنسان فيه . . فهم في نظرهم للتنظيم على أنه « منظمة » نشطة إنما يركزون على السلوك التنظيمى - سلوك الأفراد داخل المنظمة

Newman, *Administrative Action*, p. 128.

( ١ )

انظر أيضاً : أرنست ديل في كتابه « التنظيم »

Dale, *Organisation*.

Drucker, *The Practice of Management*, p. 344.

( ٢ )

ودوافعهم وصراعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية للصراعات . ومن المشهورين في هذا المفهوم « جيمس مارش وهيربرت سميثون » الذين يمتثلون بأن العبارة بالفرد ودوافعه ونظام المشجعات والخوافز وأن الكفاءة المطلوبة تتحقق من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل . وأنصار هذا الرأي لا يؤمنون بوجود مبادئ عالمية<sup>(١)</sup> .

هذا في الوقت الذي بدأ الكثيرون ينظرون إلى « المنظمة » على أنها نظام *system* والنظام - بهذا المعنى - مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها تمام الارتباط بحيث إن أى تغيير في أى جزء لابد وأن يؤثر في باقى الأجزاء . إن كل جزء له منطقته الخاص به ، والمنطق الخاص بكل جزء هو أنه له دور في تحقيق الهدف النهائي . فنطلق الأجزاء تحقيق نتائج ومنطق الربط منطق تحقيق نتائج وليس مجرد تجميع تصورى أو اعتبارى أو افتراضى .

ومن أمثلة الذين يفهمون « التنظيم » على أنه « منظمة » بمعنى « نظام » *system* « وليام سكوت » الذى يرى ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة (١) الفرد : ودافعه واتجاهاته (٢) التنظيم الرسمى (٣) التنظيم غير الرسمى ( الشلل بكسر الشين ) (٤) المركز والدور وأنماط العلاقات (٥) الظروف المادية المحيطة . ومن الضرورى معرفة طبيعة هذا الاعتماد المتبادل للأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية التى تربط الأجزاء مثل الاتصال لإيصال المعلومات والتنسيق والرقابة وكذلك معرفة أهداف أجزاء النظام ( التقدم ، الاستقرار ، التفاعل )<sup>(٦)</sup> .

Marsh and Simon, *Organisations*.

(١)

William Scott, *Organization Theory : An Overview*

(٢)

Appraisal, *The Nature and Scope of Management*, Wadia, Scott, Foreman, p. 194.

ويفهم البعض كلمة « تنظيم » على أنها « إدارة » . فنجد مثلاً أن أحد الكتاب الفرنسيين واسمه Le Chatelier قد ترجم كتاب فريدريك تابلور Scientific Management وأعطاه اسماً بعنوان « التنظيم العلمي للعمل » وبالفرنسية :

L'organization Scientifique de Travail (١)

وقد استخدم الدكتور محمد فؤاد مهنا<sup>(٢)</sup> كلمة التنظيم ليعبر بها عن الإدارة في عدة مواقع من بحث بعنوان « وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية وأساليب تدريسها بالجامعات والمعاهد العربية » المقدم للمؤتمر العربي الأول لتدريس العلوم الإدارية ( ٢٠ فبراير ١٩٧١ ) .

Fayol, p. xii.

(١)

(٢) أستاذ ورئيس قسم القانون العام بكلية الحقوق بجامعة الإسكندرية سابقاً .



## دراسات تحليلية للمفاهيم السائدة عن التنظيم

إن المفاهيم السائدة عن التنظيم التي ذكرناها في الصفحات السابقة ما هي إلا على سبيل المثال لا الحصر . فكل كاتب له نظرية جديدة أو على الأقل منهج جديد أو تعريف جديد للتنظيم . وفي الواقع - وعلى حد قول « أرنست ديل » - فإنه من الصعب حصر كل نظريات أو مفاهيم التنظيم السائدة <sup>(١)</sup> .

وإن النظرة السريعة لهذه المفاهيم غالباً ما توحى بأن الفكر التنظيمي في غابة "Jungle" حيث يتصارع أصحاب كل مفهوم أو كل نظرية مع الآخرين . وحيث يكون لكل نظرية أنصارها ومريدها أو على الأقل المعجبين بها . وقد يختلف البعض حول تصنيف النظريات فالبعض يصنفها في خمس مجموعات والبعض يصنفها في أربع مجموعات والبعض يصنفها في ثلاث مجموعات <sup>(٢)</sup> .

إن الدراسة المتأنية للمفاهيم السائدة عن التنظيم توضح أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية :

### الاتجاه الفكري الأول :

ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تقسم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص بحيث يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة وتجميع هذه الأجزاء بحيث يمكن

Dale, *Management*, p. 251.

(١)

(٢) انظر مثلاً كتاب .

Toul, *Theories of Organization*.

الإشراف عليها بفعالية وتحديد مسؤوليات الأجزاء عن النتائج المستهدفة وسلطانها والعلاقات فيما بينها . ويسمى هذا الاتجاه الفكرى « بالفكر الكلاسيكى فى التنظيم » أو « النظرية الكلاسيكية فى التنظيم » ( ليندال إيرويك - كوننز وأودنيل - وليام نيومان - أرنست ديل وبيتر دركر ) .

#### الاتجاه الفكرى الثانى :

وينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التنظيم على أنه منظمة تحوى مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم وردود أفعالهم غير الرشيدة بالضرورة . . . إن سلوك الأفراد - فى نظرهم - هو العامل الحاكم . ويمكننا أن نطلق على هذا الاتجاه الفكرى « الفكر الكلاسيكى الحديث » أو النظرية السلوكية فى التنظيم ( « مارش وسامبون » - « أرجيرس » . . . إلخ )

#### الاتجاه الفكرى الثالث :

ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التنظيم بمعنى منظمة على أنها نظام عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها ويجب التعامل مع النظام دفعة واحدة ويسمى هذا الاتجاه الفكرى « نظرية النظم » Systems Theory ( « وليام سكوت » و « رنيس لايكارت » )<sup>(١)</sup> .

والسؤال المطروح الآن هو : إلى أى مدى تختلف الاتجاهات الفكرية الثلاثة ؟ وبالتالي أى اتجاه فكرى أفضل ؟ وهل يمكن إثبات صحة اتجاه فكرى وخطأ اتجاه آخر ؟

إن أنصار الاتجاه الفكرى الأول ( النظرية الكلاسيكية ) يرون أن التنظيم علم له مبادئ عامة General principles : مبادئ عالمية

تنلاء مع الأنواع الانتهائية من الطبيعة البشرية . هذا في حين نجد أن أنصار الاتجاه الفكري الثاني ( المدرسة السلوكية أو النظرية الكلاسيكية الحديثة<sup>(١)</sup> ) كما يحب أن يسميها البعض ) يوجهون هجوماً عنيفاً على أنصار النظرية الكلاسيكية لأنهم يقرضون ثبات دوافع الأفراد ولا يهتمون كثيراً بالصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة . . إلخ .

وإن أنصار الاتجاه الفكري الأول ( النظرية الكلاسيكية ) يوجهون اتهاماتهم لأنصار الاتجاه الفكري الثاني ( النظرية السلوكية ) لأنهم يركزونهم على سلوك الفرد في المجموعة وعلى الاختلافات بين الأفراد وتأثيراتها المختلفة يجعلون من الصعب حصر أنماط السلوك التنظيمي في عدد محدود بحيث يمكن فهمها والسيطرة عليها . فكل موقف يتغير بتغير الأشخاص وتغير العوامل الأخرى . وبالتالي فليس هناك مواصفات تنظيمية يمكن تطبيقها عالمياً .

ويجىء أنصار الاتجاه الفكري الثالث ( نظرية النظم أو نظرية المنظومات ) وينقلون النظرية الكلاسيكية لبساطتها كما يعتقدون النظرية السلوكية لجزئيتها وعدم وجود إطار تحليلي متكامل . . . ويبدون من بداية أخرى وهي وضع أجزاء للنظام ومعرفة ارتباط الأجزاء ببعضها .

إن هذا الاستعراض السريع للمفاهيم السائدة عن التنظيم لابد وأن يعطى إحساساً بأن هناك غابة من الفكر التنظيمي المعاصر . وفي هذا الكتاب نحاول الخروج من هذه الغابة بمجموعة منظمة من المعرفة المتكاملة .

---

(١) التوسع في هذه الانفعادات راجع « نظريات التنظيم » في نهاية الكتاب .

## مفهوم التنظيم في هذا الكتاب

بالرغم من هذا التعارض الظاهر بين الاتجاهات الفكرية الثلاثة عن التنظيم ، وبالرغم من القصور والانتقادات التي توجه إلى هذه الاتجاهات الفكرية أو نظريات التنظيم ، فلنأخذ نرى أن النظرية الكلاسيكية يجب أن تكون نقطة انطلاق . وعلى حد تعبير « أرنست ديل » فإنه « بدون منهج مثل المنهج الذي يقدمه لنا أصحاب النظرية الكلاسيكية فإن المنظم لا يعرف من أين يبدأ » . ليس هذا فحسب ، وإنما النظرية الكلاسيكية لبساطتها وعموميتها كافية لتضيق المديرين الجدد والمنظمين الجدد الأساسيات الأولى في التنظيم<sup>(١)</sup>

إن النظرية الكلاسيكية في التنظيم لم يضعها شخص واحد<sup>(٢)</sup> وإنما وضعها عدة أشخاص ولم يضعوها في برج عال ، ولكن تمت بعد ملاحظات وتجارب في شركات حقيقية وبعد توجيه أسئلة واستقصاءات على مختلف المستويات ، وتم التوصل إلى هذه العموميات من واقع العمل اليومي .

ونحن - مثل عدد غير قليل من المؤلفين - لن نتخلى عن النظرية الكلاسيكية حتى يتم اكتشاف نظرية جديدة يكون من السهل توصيلها للناس بدون تبسيط زائد عن الحد . ولن نتخلى عن النظرية الكلاسيكية تماماً إلا إذا أمكن صياغة نظرية لها أصالة تم إثباتها أكبر من أصالة النظرية التي نستعملها بشرط أن يكون للنظرية الجديدة قبول عالمي نسبي - على حد تعبير « فينر وشيروود » .

Dale, Management., p. 254.

(١)

(٢) إن الأساسيات الأولى للتنظيم الكلاسيكي قد وضعها « مون وراي » انظر :

Mooney, The Principles of Organization, p. 5.

وتمسكنا بالمفهوم الكلاسيكي أو النظرية الكلاسيكية عن التنظيم لا يعنى أننا نقتل من أهمية النظرية السلوكية بتركيزها على الأفراد ودوافعهم واختلافاتهم وسلوكهم وردود أفعالهم ، بل بالعكس فإننا نرى أن النظرية السلوكية قد سدت النقص والثغرات الموجودة فى النظرية الكلاسيكية . . لدرجة أننا نحب تسميتها ( تسمية النظرية السلوكية ) « بالنظرية الكلاسيكية الحديثة »<sup>(١)</sup> The Neoclassical Theory فيها تكامل مع النظرية الكلاسيكية وهى فى رأينا امتداد لها .

بل أكثر من ذلك فإننا نرى مفهوم « التنظيم » يجب أن يكون من خلال منهج « النظم » أو منهج « المنظومات » Systems على اعتبار أن التنظيم للفعال لا يمكن أن يتم بمعزل عن أنماط الأفراد ودوافعهم أو أن يتم بمعزل عن نمط الرئيس الأعلى للمنظمة أو نمط التنظيم غير الرسمى ( الشلية بكسر الشين ) أو بمعزل عن مراكز الأشخاص وقوتهم وأنماط علاقاتهم ، أو عن الظروف البيئية للصناعة والتكنولوجيا أو عن المستوى الحضارى أو عن التوقعات القومية من المنظمة<sup>(٢)</sup> .

فما تقدم يتضح أن مفهومنا للتنظيم هو مفهوم « نظم » وإن كان ينطلق من المفهوم الكلاسيكي ويدعم بالمفهوم الكلاسيكي الحديث .

لقد آن الألوان الآن لصياغة مفهوم التنظيم فى هذا الكتاب .

التنظيم - فى مفهومنا - هو وضع نظام لعلاقات منسق إرادياً لتحقيق هدف مشترك :

فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة System

(١) Pfiffner and Sherwood, *Administration Organization*, p. 463.

(٢) راجع ما قاله « توبى » عن النظرية الكلاسيكية الحديثة .

Toal, *Theories of Organization*.

يكون من مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض وأى خلل فى أى منها يحدث خللاً فى النتيجة الكلية .

فليس التنظيم مجرد تصميم هيكل تنظيمى يوضح التبعية الإدارية والمسئولية الإشرافية . . وليس التنظيم مجرد تحديد للاختصاصات أو الواجبات . . . . وليس التنظيم مجرد توصيف للمناصب الإدارية بمعزل عن تدفق العمل . . . . وليس التنظيم مجرد أى تجمع إنسانى بدون هدف مشترك . . . . وليس التنظيم مجرد وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب بصرف النظر عن سلوكه ودوافعه وعلاقته بالآخرين . . . . وليس التنظيم أى ترتيب للعلاقات بمعزل عن « الدوافع والمشجعات » . . . إلخ .

إن التنظيم - بمفهوما - هو كل ما تقدم بطريقة يتم بموجبها تفاعل الأجزاء مع بعضها . فالتنظيم نظام يتكون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال بعضهم وراعيين فى المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع متسق .

إن نظام المتعاون هذا يفترض تحديد أدوار للأجزاء وتحديد علاقات بين تلك الأجزاء بحيث تؤدي النتائج الجزئية إلى نتيجة كلية أكبر من مجرد الجمع الحسابى لها . وتحديد الأدوار يتطلب بالضرورة تصميم هيكل مقسم إلى أجزاء أو مناصب وتحديد العلاقات بين الأجزاء من أجل توحيد الجهود نحو الهدف أو الأهداف المشتركة . وتحديد العلاقات معناها - فى الواقع - تحديد للسلطات وكيفية ممارستها حيث يصبح لكل جزء سلطات مستمدة من مسئولية ذلك الجزء عن نتائج محددة فى علاقتها بالسلطات الأعلى والأدنى .

ويجب ألا يفهم مما تقدم أن التنظيم مجرد هياكل تنظيمية واعتصامات (مستويات وسلطات) في حالة سكون ، ولكن التنظيم حالة حركية (ديناميكية) لأنه نظام علاقات بين أشخاص حيث يكون السلوك المتداخل للأفراد المعنيين هو العامل المشترك الموحد للتكنولوجيا والهيكل والشخصية .

ولما كان التنظيم نظام علاقات ( بين أشخاص ) فإنه من الضروري دراسة الأشخاص بصفة مستمرة لضمان مدى تأثيرهم على بعضهم - من خلال الحوافز والمشجعات أو من خلال القوة وهيكلا الإذعان - من أجل التأكد من أن الأشخاص لن يخلقوا حالة عدم تعاون أو روحاً معنوية منخفضة أو عدااء .

ومن أجل ذلك فالتنظيم أداة هدفها النهائي إلهاء القوى التي تسمى **التضامن الإنساني** : بمعنى ضرورة تصميم الهيكلا وتحديد العلاقات بحيث يقل الصراع الإنساني إلى أقل حد ممكن وبحيث يتم استخدام الطاقات البشرية الكامنة إلى أقصى مدى لها .

وعلى اعتبار أن التنظيم أداة لتحقيق الأهداف المشتركة فإن الأمر يتطلب أن يكون حساساً لمتطلبات الظروف :

**فالمتطلبات الكبيرة** لها متطلباتها لتوفير الرقابة من جهة ، ومتطلبات القيادات الإدارية فيها . . وإذا كان التنظيم البيروقراطي ملائماً للتنظيمات الكبيرة فقد يحمل معه مسار نمشه في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها .

والتنظيم الإداري يجب أن يكون حساساً لمتطلبات السوق ، فتنظيم شركة تتعامل في سلع مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تتعامل في سلع منافسة ، كما أن نظام الإنتاج في المصنع ( إنتاج كبير أو إنتاج بالطلبية ) يؤثر

على التنظيم ( نظام العلاقات ) لا اختلاف متطلبات كلا النظامين .. كما تؤثر التكنولوجيا أيضاً على نظام العلاقات بين الأجزاء .

والتنظيم باعتباره هيكلاً يوضح مراكز القرارات فلا بد من جعل القرارات على مستوى التنفيذ دون تضحية بالرقابة . ولكن تفويض السلطات قد لا يكون فعالاً أحياناً لكبر حجم التنظيم فإن الأمر يتطلب حينئذ استعارة « التنظيم الفيدرالى » المأخوذ من السياسة .

ومهما قيل عن التنظيم بأنه نظام علاقات يخضع للدراسة موضوعية فإن النمط القيادى لذلك الرئيس الذى يقف على قمة « التنظيم » غالباً ما يحدث تغيرات فى الهيكل وفى السلطات وفى العلاقات بشكل يمتشى مع تركيبه السيكولوجى ؛ فالذى يشك فى الناس وفى قدراتهم غالباً ما يركز السلطة عنده ويخلق أجهزة تفتيش ورقابة قوية ومعقدة . . ولا يمكن تجاهل — ولا يصح أن نتجاهل — الآثار التنظيمية للأعماط القيادية المختلفة .

إن مفهوم «التنظيم» الذى أوردناه فى الصفحات السابقة هو على المستوى التجريدى . . وكان لابد من وضع إطار فكرى يمثل اتجاهنا . ولقد يكون من المناسب الآن النظر إلى التنظيم على مستوى مبسط . إننا نقول إنه لوضع نظام للعلاقات منسق لإرادياً لتحقيق هدف مشترك يلزم الأمر :

١ — البدء بتحديد الأهداف ( النتائج ) المطلوب تحقيقها بالجهود الجماعية المشتركة . فالتنظيم ليس نهاية فى ذاته وإنما أداة أو وسيلة لتحقيق نتائج . على أن تحديد الأهداف يجب أن يتبعه تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص .

٢ — إن تقسيم الأعمال وما يترتب عليه من مسئوليات وسلطات لا يمكن



أن يتم بعزل عن النمط القيادي للرئيس صاحب سلطة التنظيم . فليس هناك من مبادئ عامة جامدة لكل الناس ، وهنا تطل النظرية السلوكية لتوضح أهمية النمط القيادي وتأثيراته التنظيمية . ونحن لم نستطع تأخير أهمية النمط القيادي حتى الانتهاء من عملية التنظيم . إن معالجتنا هنا في البداية للنمط القيادي وتأثيراته التنظيمية هو اعتراف منا بأهمية النظرية السلوكية ابتداء .

٣ - إن تقسيم العمل في شكل أجزاء يتطلب تجميع الأجزاء مرة أخرى بشكل يحقق الإشراف الفعال على الأجزاء وتظهر هنا « مشكلة نطاق الإشراف وشكل الهرم » . ونعالج هذا الموضوع في الفصل الرابع من الكتاب .

٤ - إن كبر حجم التنظيم لابد وأن يلقى أعباء إضافية على رئيس ذلك التنظيم فيطلب الأمر الاستعانة بالمستشارين والمعاونين المتخصصين والمساعدين وتعدد أدوارهم وعلاقاتهم . « وهو ما نعالجه في الفصل الخامس من الكتاب » .

٥ - إن التنظيمات الكبيرة المعقدة تتطلب تصميماً خاصاً ملائماً لها لتحقيق السيطرة ، وبالتالي فن الضروري دراسة النموذج النقي للبروقراطية ومحاولات إتقان النموذج والحلقات المفرغة الخاصة به . « وهو ما نعالجه في الفصل السادس » .

٦ - إن التنظيمات الكلاميكية أو البروقراطية لا تستجيب لمتطلبات الابتكار ، وبالتالي فإن للابتكار متطلبات تنظيمية . « وهو ما نعالجه في الفصل السابع » .

٧ - لا يمكن تنظيم أعمال بصرف النظر عن طبيعة الصناعة أو طبيعة السوق الذي يخدمه التنظيم . فالاستقرار في السوق والاستقرار في الطلب على خدمات المنظمة يجعل التنظيم مختلفاً عما لو كان السوق متقلباً . وهنا تظهر أهمية « التنظيم الميكانيكي » و « التنظيم العضوي » حيث يأخذ نظام العلاقات نمطاً خاصاً . ونعالج هذا الموضوع بعنوان الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية (الفصل الثامن) .

٨ - إن نظام العلاقات المنسق إرادياً يتطلب أن يعرف كل شخص دوره والنتائج المتوقعة منه : مسئولياته وسلطاته . إن توصيف المناصب الإدارية بالتركيز على النتائج المتوقعة من المنصب تصبح مسألة ضرورية . ونعالج موضوع التوصيف الفعال للمناصب الإدارية في الفصل التاسع .

٩ - إن التوصيف الفعال للمناصب الإدارية خطوة ضرورية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليس فقط من حيث العلم والخبرة ولكن أيضاً من حيث التركيب السيكولوجي :

١٠ - وبالرغم من أهمية تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والعلاقات . . . فإنه من الضروري معرفة أثر التنظيم غير الرسمي الناتج من تشغيل التنظيم موضع الأشخاص فيه . فالتنظيم مهما صمم على أساس أنه آلة رشيدة فإن سلوك الناس في الهيكل التنظيمي سيخلق أنماطاً جديدة للعلاقات ، وقد تختلف باختلاف الأشخاص مع ثبات التصميم التنظيمي (في حالة سكون) . .

١١ - إن التنظيم - في التحليل الأخير - جزء من نظام متكامل للإدارة ، ولا يمكن أن يكون فصلاً إلا إذا نظرنا إليه على أنه جزء من مجموعة أجزاء يؤثر فيها ويتأثر بها .

١٢ - إن إعادة التنظيم ليست مسألة بسيطة أو سهلة ويتطلب الأمر التصدي لقضية مقاومة التغيير عند إحداث أى تعديل تنظيمي .

هذه المحاور المتقدمة تكون في مفهومنا القضايا الأساسية في العملية التنظيمية ، كما تكون بالتالى الإطار العام للكتاب ، ونظراً لأهمية إيضاح الأساس الفكرى للكتاب فإننا نلخص فيما يلى القضايا الأساسية في شكل تساؤلات تكون بمثابة الإطار العام للكتاب .

## الإطار العام للكتاب

( في شكل مجموعة تساؤلات )

إن مفهومنا للتنظيم السابق عرضه سيصبح أكثر وضوحاً بوضع مجموعات من التساؤلات تعتبر بمثابة الإطار العام للكتاب حيث نخصص فصلاً للإجابة عن كل مجموعة من التساؤلات :

**المجموعة الأولى بعنوان - تحديد الأهداف وتقسيم العمل :**

ما هو دور الأهداف في التنظيم ؟ وما هي الآثار التنظيمية للأهداف ؟  
ما العلاقة بين الأهداف وتقسيم العمل ؟ ما هي طرق تقسيم العمل ؟ ما هي شروط تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية ؟ متى يكون تقسيم العمل غير منطقي ؟ كيف يعجز التخصص في أجزاء العمل عن تحقيق تدفق مستمر للعمل ؟ .

**المجموعة الثانية بعنوان - الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية :**

إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية في تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ؟ هل يختلف التنظيم بالنمط القيادي للرئيس صاحب السلطة في تحديد شكل التنظيم ؟ هل التنظيم الذي يحدده النمط الديكتاتوري للقائد مماثل للتنظيم الذي يحدده النمط الديمقراطي ؟ هل يختلف نمط « المدير والخدم » عن نمط « الأمير والبارونات » في تصميم وتشغيل التنظيم ؟ هل يمكن - في الواقع العمل - فصل أسس التنظيم عن النمط القيادي للرئيس ؟ إن علم التنظيم سيصبح كلاماً في الهواء إذا لم نأخذ في الحسبان تأثير « الشخصية الأولى » في تصميم التنظيم وبالتالي في تشغيله .

### المجموعة الثالثة بعنوان - نطاق الإشراف وشكل الهرم :

ما هو أثر التوسع في العمل على شكل أو حجم الهرم ؟ ما هو الأفضل الهرم « المديب » أم الهرم « المقرطح » ؟ ما هي خطورة تعدد المستويات الإدارية وما هي الأسباب والنوافع وراء نطاق الإشراف الواضح الذي يقلل - مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة - من تعدد المستويات الإدارية ؟ ما هو نطاق الإشراف الأمثل وبالتالي ما هو الشكل الأمثل للهرم التنظيمي ؟

### المجموعة الرابعة بعنوان - المستشارون والمعاونون المتخصصون والمساعدون :

ما هو الحل في حالة ازدياد العبء على الإدارة العليا ؟ ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه ؟ هل يمكن حل المشكلة بخلق وتلقيم وحدات مشورة ومعاونة ؟ ما هي مشكلاتها ؟ هل الوحدات المعاونة معاونة حقيقة ؟ كيف حل رئيس الجمهورية الأمريكي أو الجيش الأمريكي هذه المشكلة ؟

### المجموعة الخامسة بعنوان - تصميم المنظمات الكبيرة :

هل يختلف تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة عن تنظيم المنظمات الصغيرة ؟ كيف حل أساتذة الإدارة أو الاجتماع مشكلة السيطرة على المنظمات الكبيرة المعقدة ؟ ما هي أفكار « ماكس وبر » عن النموذج النقي للبيروقراطية ؟ ما هي محاولات إتقان هذا النموذج ؟ إلى أي مدى يختلف النموذج البيروقراطي عن النموذج الكلاسيكي ؟ هل النموذج البيروقراطي في الممارسة فعال أو أن هناك حلقات مفرغة في النموذج ؟ ما هي مصادر الخطورة في تصميم المنظمات الكبيرة ؟ .

### المجموعة السادسة بعنوان - المتطلبات التنظيمية للابتكار :

هل يمكن للتنظيمات الكلاسيكية أو البيروقراطية أن تقبل وتستوعب متطلبات الابتكار ؟ ما هي طبيعة الابتكار ومراحله ومتطلباته التنظيمية ؟ هل هناك نماذج تنظيمية أفضل من النماذج الكلاسيكية والبيروقراطية ؟ ما معنى التنظيم « العضوى » organic باعتباره تنظيماً مميزاً عن « التنظيم الميكانيكى » mechanic ؟ هل يصلح التنظيم العضوى لكل أنواع الأعمال .

### المجموعة الثامنة بعنوان - الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية :

هل يختلف تنظيم شركة تعمل في ظل ظروف تسويقية مستقرة عن تنظيم شركة تعمل في ظل ظروف طلب غير مستقر ؟ هل يختلف تنظيم شركة تعمل بنظام الإنتاج المسنن عن تنظيم شركة تعمل بنظام إنتاج الطلبات ؟ هل يختلف تنظيم مهن عن تنظيم جمعية دينية ؟ عن مكتب استشارات ؟ عن مستشفى أو جمعية طبية ؟ .

### المجموعة التاسعة بعنوان - التوصيف الفعال للمناصب الإدارية :

هل من الضروري توصيف المناصب الإدارية ؟ وما هي الطريقة التقليدية في توصيف المناصب الإدارية ؟ ما هي نقاط الضعف في الطريقة التقليدية ؟ ما هي الطريقة المثلى لتوصيف المناصب ؟ هل يكون توصيف المناصب على أساس مجالات نتائج متوقعة أفضل من التوصيف على أساس أنشطة ؟ لماذا ؟ .

### المجموعة العاشرة بعنوان - الشخص المناسب في المكان المناسب :

كيف يمكن حل المشكلة الأزلية في وضع الشخص المناسب في المكان

المناسب ؟ هل المتطلبات فقط هي متطلبات معرفة وخبرة أو أيضاً متطلبات سيكولوجية أو تركيب سيكولوجي ؟ هل يختلف التركيب السيكلوجي لمنصب مدير الخزانة عن منصب مدير المراجعة أو مدير التفتيش ؟ .

المجموعة الحادية عشرة بعنوان - التنظيم غير الرسمي والسلوك التنظيمي :

هل يكفي تصميم التنظيم على أساس آلى رشيد لكي يكون ناجحاً في الممارسة ؟ ما هي التأثيرات التي تحدث نتيجة شغل المديرين لمناصبهم في الواقع العمل ؟ ما هو تفسير الشلل في أى منظمة ؟ ما هي خطورة التنظيمات غير الرسمية وما تأثير ذلك على التصميم الأصلي للتنظيم ؟ كيف يمكن التوفيق بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي ؟ إذا كان ذلك ممكناً .

المجموعة الثانية عشرة بعنوان - التنظيم كجزء من نظام متكامل للإدارة :

ما هي نقطة الضعف الأساسية في كل التصورات عن التنظيم ؟ هل يمكن فصل تصميم التنظيم عن نظام أو نظم الإدارة ؟ كيف يمكن أن ننظر إلى التنظيم على أنه جزء من نظام متكامل للإدارة . كيف يمكن تصميم التنظيم بحيث يكون فعالاً في الممارسة ؟ ما هي أفكار وتجارب علماء التنظيم لحل هذه القضية المحورية ؟ .

المجموعة الثالثة عشرة بعنوان : إعادة التنظيم ومقاومة التغيير :

متى نعيد التنظيم ؟ وما هي مراحل إعادة التنظيم ؟ من الذى يقوم بالدراسة التنظيمية : لجنة من داخل المنظمة أم مستشار خارجي ؟ ما هي المقاومة التي يمكن أن يحدثها أى تغيير تنظيمي وكيف يمكن التعامل مع مقاومة التغيير ؟

## تحديد الأهداف وتقسيم العمل

- الأهداف وآثارها التنظيمية : منجر صغير
- الأهداف وآثارها التنظيمية : شركة صناعية
- الأهداف وآثارها التنظيمية : وزلوة
- طرق تقسيم العمل .
- شروط تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية
- مشكلة التقسيم الرئيسي والفرعي ، النهاية للعمل
- التقسيم غير المنطقي للعمل :
- عجز التخصص في أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق مستمر للعمل .



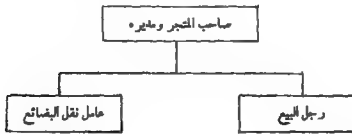


## الأهداف وآثارها التنظيمية : متجر صغير

إن الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق هدف المنشأة . ومهما تكن المنشأة صغيرة فإن البداية لابد وأن تكون بتحديد أهدافها . فوارد أى منشأة محدودة وبالتالي يصبح من الضروري استخدامها استخداماً أمثل من أجل أن تبقى على قيد الحياة وتزدهر . إن ذلك يتطلب تحديد الأهداف الكلية وتحميل المسؤوليات عن تحقيق أهداف جزئية . فالمسؤوليات التي لا يتم تحميلها على أشخاص فإنها غالباً ما تنسى . فإذا لم يكن هناك شخص مسئول عن توفير البضائع – في متجر تجارى مثلاً – فإن احتمال عدم تلبية رغبات العملاء كبير .

إن صاحب المتجر الصغير لابد وأن يبدأ بتحديد أهدافه من أجل بناء التنظيم – الهيكل التنظيمي . فبعد اختيار المكان واختيار أنواع العملاء وأنواع البضاعة فإن صاحب المتجر يجب أن يحدد المبيعات المتوقعة وبالتالي الإيرادات المتوقعة، كما أن عليه أن يحدد التكاليف . . إن هذه العوامل تحدد عدد ونوع الوظائف التي سيتم ممارستها .

نفرض أن صاحب المتجر قد قرر أنه يحتاج إلى بائع وإلى عامل نقل البضائع  
بضائع فإن الهيكل التنظيمي يكون كالآتي :



عند هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة كالتالي :

صاحب المدير ومديره ( الزوج )	رجل المبيعات ( الزوجة )	عامل النقل ( الابن )
- طلب السلع من الموردين	- بيع السلع	- تسليم السلع للزبائن
- تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من كل صنف	- الرد على التليفون	- فتح وقفل باب المحل .
- الرقابة على السلع الراكدة	- مراجعة المخزون	- صيانة المتجر ونظافته
- التسعير وتقرير الخصم	- ترتيب المعروضات	
- الإشراف على البيع	في « الفاترينة »	
- ترتيب الإعلان		
- دفع القوائم		
- الرقابة على المصروفات		
- حفظ السجلات		
- القيد في الدفاتر		
- معالجة الضرائب		
- معالجة الشكاوى		

## الأهداف وآثارها التنظيمية : شركة صناعية

لنفرض أن شركة من الشركات الصناعية متوسطة الحجم قد وضعت لها الأهداف العامة التالية :

- توفير جو المنافسة السلم وعدم احتكار الزبائن .
- تحمل مسئوليات تطوير البيئة المحلية .
- تقديم البحث العلمي في المجال واستخدام التكنولوجيا :
- جعل الشركة مكاناً مريحاً للعمل مع دفع أجور عمال عادلة واحترام إنسانية العمال والاحتفاظ بطاقم ماهر من العمالة .
- إن هذه الأهداف لابد وأن تترجم تنظيمياً :
- ( أ ) وضع حد على نمو الشركة لكي لا تكون شركة كبيرة مخنكرة .
- ( ب ) إنشاء إدارة للعلاقات العامة وتنمية البيئة .
- ( ج ) إنشاء إدارة مستقلة للبحوث .
- ( د ) إنشاء إدارة للأفراد .
- ومن الأهداف العامة لابد من التوصل إلى الأهداف المالية الآتية  
إن الشركة يجب أن تحقق أرباحاً كافية من أجل :
- ( أ ) تحسين إمكانيات المصنع وظروف العمل من أجل زيادة إنتاجية الآلات ورضا العمال .
- ( ب ) تحقيق عائد على الاستثمار متناسب لأصحاب الأموال .

(ج) تحقيق هيكل تمويل مناسب بعدم الاقتراض أكثر من اللازم مع توفير السيولة المناسبة .

(د) التعامل مع البنوك كأنهم أصدقاء وتوفير الأمان لهم عند رسم سياسات الشركة المالية .

إن الآثار التنظيمية لهذه الأهداف المالية تحوى :

(أ) نظام موازنات تخطيطية (إجراءات ومتابعة) .

(ب) إدارة مركزية للحسابات وأخرى للتكاليف وأخرى للرقابة والمراجعة .

(ج) تمويل مركزي من خلال إجراءات محددة للاقتراض .

ومن الأهداف العامة لابد من التوصل إلى الأهداف البيعية الآتية مثلا :

(أ) سلع ذات مستوى جودة رفيع .

(ب) البيع من خلال منافذ توزيع الشركة (عدم التعامل مع وسطاء) .

(ج) تحسين حصة الشركة في السوق (نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالي المبيعات في السوق) .

إن الآثار التنظيمية لهذه الأهداف البيعية تكون :

(أ) إنشاء إدارة للرقابة على الجودة .

(ب) إنشاء إدارة عمليات البيع تشرف على عدة فروع في مختلف أنحاء البلاد .

(ج) إنشاء إدارة مركزية لبحوث السوق ، لميزانية التسويق مع رقابة مركزية على النتائج .

ومن الأهداف العامة لا بد من التوصل إلى أهداف العلاقات العامة .  
مثلا :

- (أ) اشترك المديرين والعاملين في أنشطة المجتمع والبيئة المحلية من أجل رفع سمعة الشركة كمنشأة حريصة على تنمية البيئة وتطويرها .
- (ب) في ممارستهم لحياتهم الخاصة الحرص التام على ألا تتأثر سمعة الشركة .

إن الآثار التنظيمية لأهداف العلاقات العامة قد تكون :  
— إنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة .

ومن الأهداف العامة لا بد من التوصل إلى أهداف إنتاجية مثل :

- (أ) التركيز على التنوع بحيث لا تكون هناك مخاطرة الاعتماد على صنف أو أكثر .
- (ب) لأجل تحقيق عمالة كاملة لا بد وأن تستخدم الطاقة الإنتاجية بأكملها وعدم استئجار طاقات جديدة إلا بدراسة موضوعية عن اقتصاديات الآلات والتكنولوجيا .

إن الآثار التنظيمية لهذه الأهداف الإنتاجية قد تكون :

- (أ) تقسيم العمل الإنتاجي إلى أقسام منتجات كل قسم مسئول عن إنتاج مجموعة سلع .
- (ب) التنسيق بين الإنتاج والمبيعات من خلال لجنة تضم كبار الرؤساء في المجالين .

## الأهداف وآثارها التنظيمية : وزارة

لننظر مثلاً إلى أهداف وزارة العمل التي يمكن تلخيصها كما يلي :

بحث واقتراح السياسة العمالية بما يتفق والأهداف القومية للدولة وتوفير فرص العمل للقادرين عليه وتهيئة ظروف وعلاقات العمل ونشر الوعي العمالي ودراسة وسائل تأهيل العمال بما يحقق رفع كفاية الإنتاج . . وتبأشر الوزارة مسئولياتها على المستوى المحلي عن طريق مديريات العمل بالمحافظات<sup>(١)</sup>

إن هذا الهدف العام للوزارة يجب تقسيمه إلى أهداف فرعية بحيث تتوحد الأهداف كلها لتحقيق هذا الهدف العام وذلك تطبيقاً لبدأ وحدة الهدف .  
إن تقسيم العمل في الوزارة لابد وأن يتم بحيث يتم الحكم على كل جزء من أجزاء التنظيم بمدى تحقيقه للأهداف العامة .

إن الأعمال الآتية تشتق من ذلك الهدف العام :

- بحوث السياسة العمالية وتخطيطها .
- حصر فرص العمل المتاحة الدائمة والموسمية وتوجيه الطلب إليها .
- تهيئة ظروف عمل مناسبة (الأمن الصناعي) .
- تهيئة علاقات عمل ملائمة .
- نشر الوعي العمالي (الثقافة العمالية) .
- تأهيل العمال (التوجيه المهني) .
- التدريب المهني .

---

(١) قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٠١ لسنة ١٩٦٤ بمسؤوليات وتنظيم وزارة العمل .

إن هذه الأعمال تتم في كل مديرية من مديريات الوزارة (في المحافظات) كما يتم التخطيط والتوجيه مركزياً في الوزارة بالقاهرة .

إن التصور المبدئي<sup>(١)</sup> لقطاعات العمل بالوزارة كما تشتق من أهداف الوزارة المذكورة تكون كالاتي :

— البحوث و / أو التخطيط و / أو الإحصاء .

— الاستخدام الموسمي .

— الاستخدام الدائم .

— دراسات الأمن الصناعي .

— علاقات العمل .

— الثقافة العمالية .

— التوجيه المهني .

— التدريب .

— التفويض العمالي .

— مديريات العمل بالمحافظات (٢٥ مديرية عمل) .

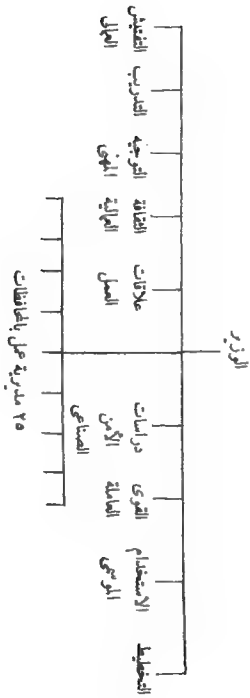
وذلك بالإضافة إلى الأعمال النمطية الأخرى التي توجد في كل منظمة<sup>(٢)</sup> :

وعلى ذلك يمكن تصور هيكل تنظيمي مبدئي للوزارة بالنسبة للعمل الأساسي كما يلي<sup>(٣)</sup> :

(١) هناك اعتبارات أخرى ستعالج في الفصول القادمة .

(٢) سنورد إلى هذا الموضوع بالتفصيل عند الكلام على التنفيذيين والمستشارين والمعاونين

(٣) سنورد إلى موضوع عبء الإشراف عندما نتكلم على عبء الإشراف والتفويض على مستوى الإدارة العليا .



خريطة رقم (١) هيكل تنظيمي مبدئي لمديرية عمل



### تغيير الأهداف يستلزم تغيير التنظيم :

إن تغيير وزارة العمل بأهدافها السابقة إلى وزارة القوى العاملة بأهداف أخرى لا بد وأن يتبعه إعادة تنظيم . لنفرض أن هدف وزارة القوى العاملة هو :

تخطيط وتنمية القوى العاملة بشكل يتكافأ مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مراحلها الزمنية المختلفة على المستويين الإقليمى والمركزى ، ومع المتطلبات الإنسانية لتأكيد ذاتية الإنسان العامل ورفاهيته باعتباره الدعامة الأساسية للمجتمع .

واضح أن هدف الوزارة هنا هو هدف تخطيطى وهدف تنمية بالدرجة الأولى . . . هدف مرتبط بهدف آخر أكبر هو التنمية الاقتصادية والاجتماعية . . هدف مرتبط بأهداف أعلى مثل رفاهية الإنسان العامل . . . ويلاحظ أن هناك نصاً على ارتباط الأهداف بالمستوى الإقليمى فى المحافظات والمستوى المركزى فى القاهرة وارتباط الأهداف بالزمن : بالأجل القصير والأجل الطويل .

إن عمل وزارة القوى العاملة بهذا الشكل يمكن تقسيمه إلى القطاعات الأساسية الآتية :

- تخطيط القوى العاملة .
- تدريب القوى العاملة .
- رعاية القوى العاملة .

ومن أجل تخطيط القوى العاملة بالأبعاد الزمنية والإقليمية المذكورة وبالارتباط بخطة أعلى فأنه من الضرورى :

( م ٣ - التنظيم )

— حصر القوى العاملة الموجودة بنقسياتها الهيكلية على أساس الأنشطة الزراعية والصناعية والتجارية والخدمات وعلى أساس المحافظات المختلفة .

— التنبؤ باحتياجات الدولة من التخصصات المختلفة للقوى العاملة بنقسياتها الهيكلية على أساس الأنشطة والمحافظات في ضوء خطط التنمية الاقتصادية الخمسية والعشرية والعشرينية ( إن أمكن ) وفي ضوء التطورات المحتملة في التكنولوجيا .

— اقتراح الأعداد اللازم تخريجها في مراحل التعليم المختلفة : ( الإعدادى والمتوسط والفنى والعالى ) وذلك بالاتفاق مع وزارة التربية والتعليم والتعليم العالى :

— دراسة سياسة الأجور في الدولة لضمان تحقيق توازن في توزيع الدخل القوى الحقيقى وكجزء من نظام مغريات لتوجيه التعليم والتدريب . إن ذلك مبنى على النظرية القائلة بأن زيادة الأجور كقاعدة عامة في قطاع من القطاع سيشجع الكثيرين على الدخول في ذلك القطاع .

ومن أجل تدريب القوى العاملة فإنه من الضرورى :

— اقتراح خطط وبرامج للتدريب المهنى بمختلف مستوياته وأنواعه سواء كان تدريباً مبدئياً أو تدريباً تأهيلياً ( إعادة تدريب على مهن جديدة يفرضها التطور التكنولوجى واحتياجات البلاد ) .

— تقديم خدمات التدريب المختلفة لأجهزة التدريب مثل المواد العلمية ووصف وقياس المهارات المهنية وتصميم وطبع وتوزيع النشرات الإعلامية المهنية وكل ما من شأنه تسهيل قيام مراكز التدريب المهنى بعملية التدريب .

— متابعة برامج التدريب المهني للتأكد من تنفيذ برامج التدريب المهني طبقاً لأصول الموضوع ومتابعة المتدربين للتأكد من الاستفادة بهم بعد تدريبهم في العمليات التي تم تدريبهم عليها .

وفي مجال الرقابة فإنه من الضروري :

— دراسة نظم الأمن الصناعي والتفتيش على الشركات ووحدات الإنتاج للتأكد من استيفائها لشروط الأمن الصناعي .

— نشر الثقافة الإدارية والتنظيمية والسلوكية من أجل تلاحم أكبر بين القيادات الإدارية في المنظمات وبين القوى العاملة ( في المستويات الأقل ) .

وإنه من الضروري في كل الأحوال متابعة التطور العالمي في القوى العاملة والإسهام بنصيب فعال في العلاقات مع الدول العربية والصديقة .

وطالما أن عمل الوزارة منتشر في جميع أنحاء الجمهورية فإنه من الضروري تقسيم العمل بين جهاز الوزارة المركزي وبين المديريات . إن المتصور أن تقوم كل مديرية من مديريات الوزارة في المحافظات بالتخطيط على مستوى المحافظة معتمدة على البيانات التي تحصل عليها من كل وحدة اقتصادية في المحافظة . وبتجميع البيانات في القاهرة فإنه من الممكن التوصل إلى احتياجات القطاعات المختلفة على أساس جغرافي ، وهذه الطريقة يتم استيفاء البعد الجغرافي في عمليات التخطيط والمتابعة .

ويصبح التصور المبدئي لقطاعات العمل بالوزارة بعد تغيير أهدافها كالآتي :

قطاع تخطيط القوى العاملة ويشمل :

— الإحصاءات المركزية .

- بحوث هيكل القوى العاملة .
- الاستخدام الدائم .
- الاستخدام الموسمي ( المؤقت ) .
- الهجرة للخارج .
- دراسات الأجور .

قطاع تنمية القوى العاملة ويشمل :

- تخطيط التدريب المهني .
- تعليمات التدريب المهني .
- متابعة التدريب المهني .

قطاع الرقابة ويشمل :

- الأمن الصناعي .
- علاقات العمل .
- تفتيش العمل .

قطاع الإشراف الإداري على المديریات ( ٢٥ مديرية عمل ) وذلك بالإضافة للأعمال النقطية الموجودة في كل منطقة ؟

وفيما يلي هيكل تنظيمي مبدئي لمهبط لوزارة قوى عاملة :

## الوزير

الرعاية	تنمية القوى العاملة	تخطيط القوى العاملة
تفتيش العمل	تخطيط التدريب المهني	الإحصاءات المركزية
علاقات العمل	خدمات التدريب المهني	بحوث هيكل القوى العاملة
الامن الصناعي	مراقبة التدريب المهني	الاستخدام الدائم
		الاستخدام الموسمي (الموقت)
		الهجرة (الخارج)
		دراسات الأجور

خريطة رقم (٢) هيكل تنظيمي مبسط لوزارة قوى عاملة (وزارة عمل أمه وضع أهداف جديدة لها لتكون وزارة قوى عاملة)

التغيير الجزئي للأهداف بالإضافة أو الحذف يتطلب تغيير التنظيم :

وإذا كان تغيير الأهداف يحدث تغييراً أساسياً في الهيكل الأساسي لتقسيم العمل فإن إضافة أهداف جديدة على الأهداف الحالية يحدث تأثيراً أساسياً على التنظيم . ومن المبدأ - في حالة إضافة أهداف جديدة للأهداف الحالية - إنشاء تقسيمات جديدة حتى تضمن انفعال الأشخاص الجدد في الأجزاء المضافة . إن إسناد عمل جديد إلى إدارة لم تكن تقوم به لا يحبه أساساً التنظيم<sup>(١)</sup> .

(١) من أنصار الرأي جيمس هارلي وهربرت سايون ، مرجع سبق ذكره .

لقد رؤى مثلاً عند إعادة تنظيم العمل بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عام ١٩٧١ أن يركز الجهاز على البحوث الإدارية والإعلام الإدارى لذلك أنشئ قطاع جديد للبحوث والإعلام الإدارى حتى يأخذ دفعات قوية من القائمين على هذا القطاع باعتبار أن العمل الجديد يحمل معه رغبة قوية لإنجاحه فى البداية على الأقل . وتدل بعض المشاهدات على أن القطاع الجديد بدأ يبذل مجهوداً ولا سيما فى الحلقات التليفزيونية الخاصة بمشاكل الإدارة المعاصرة :

## طرق تقسيم العمل

إن تقسيم العمل مبنى على المبدأ الكلاسيكي القائل : إن كل وظيفة يجب أن تحوى عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق والتي يمكن إجمالها في :

١ - زيادة مهارة الشخص القائم بالعمل وبالتالي سرعة إتمام العمل وارتفاع مستوى جودة الأداء .

٢ - إلغاء الوقت الضائع نتيجة التحول من عمل إلى عمل آخر ( داخل الوظيفة ذاتها ) .

٣ - إمكانية إسناد جزء من أجزاء العمل إلى آلة وذلك في حالة تقسيم العمل إلى أجزائه الأولية .

٤ - سهولة الحصول على شخص متخصص وكفاء في عمل واحد حيث يكون من الصعب نسبياً الحصول على شخص متخصص وكفاء في عدة أعمال .

ولكنه يجب الحذر من أنه مادام تقسيم العمل يحقق مزايا التخصص فإنه لا بأس من زيادة تقسيم العمل : إن الشيء إذا زاد عن حده انقلب إلى ضله .

إن تقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقلواته . إن تقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها . ولما كان كل شخص لا يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من الأشخاص فإنه من الضروري وجود مشرفين ليشرفوا على المشرفين ، وبالتالي ينشأ

المهم التنظيمي أو التدرج الرأسي إلى أن نصل إلى سلطة مركزية واحدة عليا . ونظراً لكبر حجم العمل وتشعبه وكثرة متطلباته فإن الأمر يتطلب وجود أجهزة معاونة تعاون السلطة المركزية سواء بإعطاء المشورة أو بالخدمات المساعدة .

#### طرق تقسيم العمل :

إن تقسيم العمل أو أوجه النشاط يختلف من منظمة إلى منظمة ومن ظرف إلى آخر . ففي المنشأة الصغيرة حيث تكون العمليات بسيطة نجد أن تقسيمها في وحدات إدارية عملية سهلة ، وكلما كبر المشروع وكثرت السلع التي يتعامل فيها وكثرت المناطق الجغرافية التي يغطيها وكثرت المراحل التي تمر بها السلعة ، وطال وقت العمل اليومي ، وتعددت أنواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم وتعددت مطالب العمال والموظفين والمستهلكين والموردين كان تقسيم العمل في وحدات إدارية عملية شاقة ومعقدة . وعلى هذا يمكن القول بوجود سبع طرق لتقسيم أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية :

- حسب طبيعة العمل .
- حسب السلعة .
- حسب الموقع .
- حسب المرحلة .
- حسب الوقت .
- حسب نوع العملاء .
- طريقة مركبة .



ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب . وعلى المدير أو المخطط أن يختار بينها طبقاً لظروف المنشأة أو المنظمة . وسنعالج هذه الطرق المختلفة لتقسيم أوجه النشاط بشكل عام .

**تقسيم العمل على حسب طبيعته :**

تقوم إحدى الشركات بعمليات الشراء والإنتاج والبيع . . إلخ . فيتم تقسيم العمليات طبقاً لنوعها . فعمليات الشراء فى وحدة إدارية وعمليات الإنتاج فى وحدة إدارية أخرى وعمليات البيع فى مجموعة أخرى وهكذا . . ونظراً لكبر الأعمال وتشعبها أصبح التنظيم على أساس نوع النشاط شائعاً فى كثير من منشآت الأعمال .

ومن مزايا هذا التقسيم : التخصص فى المعرفة والخبرة . والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات . ومن عيوب هذا التقسيم : صعوبة التنسيق فى حالة تعدد أنواع السلع التى يتعامل فيها المشروع ، أو فى حالة تعدد المناطق الجغرافية ، أو فى حالة تعدد المراحل التى تمر بها السلعة . . إلخ . وكذلك عدم إمكان تحديد المسئولية تحديداً واضحاً فى حالة تعدد أنواع السلع أو المناطق الجغرافية أو المراحل . . إلخ .

**تقسيم العمل على حسب السلعة :**

فى هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلعة الواحدة فى مجموعة واحدة .

ومن مزايا هذا التقسيم :

- الاستفادة من الخبرة المتخصصة فى السلعة .

- والتنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع المتعلقة بالسلعة الواحدة .
- كما أنه من السهل تحديد المسئولية وخصوصاً بالنسبة للنتائج التي يتم الوصول إليها .

ومن عيوب هذا التقسيم :

- صعوبة الحصول على مديرين تكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المنشأة بدرجة مقبولة . ويمكن التغلب على هذا العيب :
- عن طريق إعطائهم إرشادات ومساعدات من الإدارات الأخرى .
- وعن طريق تعيين مساعد للمدير يكون مهتماً بالشئون التي لا يكون الرئيس مهتماً بها . وكذلك صعوبة التنسيق بين الشراء لهذه الإدارة والشراء للمنشأة ككل وذلك في حالة تعدد السلع التي تقدمها المنشأة . . . وهكذا .

**تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب الموقع :**

عندما تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة ، قد يجد المدير من الأفضل تقسيمها على حسب الموقع ، كما في حالة الشركة التي تبيع منتجاتها في عدة مناطق ( الشرق الأوسط وأوروبا مثلاً ) ، أو في حالة متجر الأقسام حيث يتم التقسيم على أساس الطوابق ، فيوجد لكل طابق وحدة إدارية منفصلة .

ومن مزايا هذه الطريقة إلمام المديرين القاعمين بالعمليات في هذه المراكز ، بالمعلومات الدقيقة مما يساعد على إمكان اتخاذ القرارات دون تأخير . كما أنه من السهل تنسيق العمليات المختلفة في الموقع الواحد وبالتالي يسهل إتمام عملية الرقابة .

ومن عيوب هذا التقسيم احتمال إساءة استخدام المديرين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم مما قد يقصر بمركز المشروع السوق أو المالى ، وكذلك احتمال اتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التى يسير عليها المركز الرئيسى .

#### تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب المرحلة :

فى بعض الشركات الصناعية يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب وضع المرحلة من مجموع المراحل المطلوب القيام بها لتنفيذ عمل معين . ففى مصنع للسيارات يمكن أن يكون هناك إدارة مستقلة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج . فإدارة تختص بالتصنيع وإدارة أخرى تختص بعمليات التجميع وهكذا .

ومن مزايا هذه الطريقة التركيز على عملية معينة مما يؤدي إلى زيادة التخصص ، فيصبح المدير ومرءوسوه أكثر خبرة بالعمل الذى يقومون به . كما يسهل ذلك أيضاً فى عملية الإشراف .

ومن عيوب هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة ، فالإدارة الأولى التى تتولى مرحلة معينة يجب أن تنتج الكميات المطلوبة بالنوع المطلوب فى الوقت المطلوب بالنسبة للمرحلة الثانية ، وإذا حدث أى خطأ لأى سبب كان ، توقف الإنتاج كلية فى المرحلة الثانية وهكذا .

#### تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب الوقت :

عندما يزيد وقت العمل عن الوقت العادى ، يمكن أن تقسم أوجه النشاط المختلفة على أساس الوقت ، كما فى حالة الشركة التى تعمل فترة إضافية بجانب الفترة النهارية . وتقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب الوقت يوجد أيضاً فى

الخدمات العامة في الهيئات الحكومية ( البريد - البرق - الهاتف - المطافئ - المستشفيات . . الخ ) . وأوجه النشاط المختلفة في الفترة الإضافية قد تكون مماثلة تماماً للفترة الأساسية . وفي هذه الحالة يكفي وجود المشرفين المباشرين للتأكد من سير العمل ، دون الحاجة إلى وجود المديرين في المستويات الوسطى والعليا . وهذه هي أهم المشاكل الرئيسية في تقسيم العمليات على حسب الوقت . وبمعنى آخر يقابل المديرين السؤال الآتي : إلى أى مدى يكون العمل الإضافي مستقلاً استقلالاً تاماً عن العمل الأصلي ؟ وما هي العلاقات التي يجب أن تنشأ بين المديرين وبين المشرفين المباشرين في الأعمال الإضافية ؟ .

**تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب نوع العملاء :**

يظهر هذا النوع بشكل خاص في متاجر الأقسام حيث يكون متجر الدور الأرضي - مثلاً - منفصلاً إدارياً عن المتجر الأساسي ، حيث يعتمد المتجر الأول على نوع من العملاء يختلف تماماً عن النوع الثاني ، وغالباً ما يكون المتجر الأول مهيباً للعملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة ، في حين أن المتجر الأساسي مهيبٌ للعملاء الذين يبحثون عن الفخامة . ويظهر هذا النوع من التقسيم أيضاً في الحكومات فنجد هناك مصالح أو إدارات للشباب ، للمزارعين ، للمهاجرين وهكذا . .

ومن المزايا الرئيسية للتقسيم على حسب العملاء ، إن كل النشاطات المتعلقة مباشرة بنوع معين من العملاء يمكن التنسيق بينها بدلاً من إيجاد عدة إدارات . فبدلاً من أن يقوم العميل بالاتصالات بعدة أقسام في الشركة ، يقوم بالاتصال بقسم واحد لينهى كل أموره المتعلقة بالشراء ، وفي ذلك توفير لوقت العميل وراحته .

ومن عيوب التقسيم على حسب العملاء احتمال عدم وجود التماثل في معاملة الشركة بين عملائها . وقد تجد الشركة نفسها في مأزق . فإذا رأى قسم من الأقسام تخفيض سعر البيع لعملائه فقد يسمع بذلك عملاء القسم الآخر ويطلبون إجراء مماثلاً .

تقسيم أوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة :

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتقسيم أوجه النشاط المختلفة في المنشأة ، فغالباً ما يجد المدير ضرورة تجميع أوجه النشاط طبقاً لطريقتين أو أكثر من الطرق السابق شرحها .

### شروط تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية

إن تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية (إدارات ، أقسام ، وحدات) ليس بالشيء اليسير ولا يمكن أن يتم بناء على نزعات اعتباطية أو رغبات عاطفية ، وإنما تحكمه شروط تختلف أهمية كل شرط منها باختلاف الظروف <sup>(١)</sup> :

- ١ - الاستفادة من التخصص .
- ٢ - الحصول على التنسيق .
- ٣ - ضمان إعطاء الاهتمام اللازم للعمل الهام (أو الأهم) .
- ٤ - المساهمة في الرقابة .
- ٥ - خفض المصاريف (التكاليف) .
- ٦ - اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

ومستأج هذه الشروط كلها على حدة بشيء من التفصيل .

#### ١ - الاستفادة من التخصص :

إن القوائد التي تعود على المنظمة من التخصص ظاهرة . فالتخصص يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الإنتاج ، ويزيد من جودة السلعة أو الخدمة المؤداة . . . إلخ وفي تقسيم الواجبات برأى الإدارى ( أو المنظم ) الاستفادة من التخصص - أى يقوم بتجميع أوجه النشاط المختلفة التي تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع بعض . ففى مصنع كبير لا يمكن تجميع عمليات الصهر والسبك والتجميع فى مجموعة واحدة ، لأنه من الصعب العثور على فرد متخصص فى عمليات الصهر ، والسبك ، والتجميع فى نفس الوقت .

#### ٢ - الحصول على التنسيق :

إن الغرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تعارض أو احتكاك . فعدم وجود المجهودات المتعاضدة والاحتكاكات بين الأفراد دليل على التنسيق الجيد . والعكس صحيح فكلما زاد التعارض والاحتكاك بين الأفراد ، كان ذلك دليلاً على عدم وجوده بين مجهوداتهم . والواقع أن عدم وجود التنسيق فى أى مشروع ، من أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة التنظيم . ففصل الشراء عن البيع فى متجر للتجزئة يسبب كثيراً من التعارض والاحتكاك طالما أن الشراء هنا بقصد البيع . أما إذا تم تجميع نشاطات الشراء والبيع ، فى المتجر فى قسم واحد ( أى برئاسة فرد واحد ) لا يمكن تحقيق التنسيق بين نشاطات الشراء والبيع لارتباطهما ارتباطاً وثيقاً . ومن ناحية أخرى فإن فصل النشاطات المتعلقة بشراء المواد الخام ( فى أحد المصانع ) عن البيع لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث احتكاك ، لأن عملية

الشراء بطبيعتها غير متصلة بالبيع ، فالشراء في المشروع الصناعي مرتبط بالإننتاج ، بعكس متجر التجزئة يكون الشراء لأجل البيع .

### ٣- هيان الاهتمام الملائم :

كلما كان النشاط هاماً في المنظمة ، كان ذلك داعياً لفصله عن النشاطات الأخرى وجعله في مجموعة أو إدارة منفصلة . ليس هذا فحسب بل كلما كان النشاط هاماً لنجاح المنظمة كان من الضروري وضعه في مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي . فإذا كانت وظيفة الإعلان مثلاً غير هامة في المنشأة لا يمكن وضعها مع أى من الوظائف الأخرى . أما إذا اعتبر الإعلان هاماً جداً للوصول إلى أهداف المنشأة ، لكان من الضروري جعل الإعلان منفصلاً ومديره مسئولاً مباشرة أمام الرئيس الإداري الأعلى :

ومبدأ الاهتمام الملائم ينبع من ميل الأفراد الطبيعي إلى عدم إمكان إعطاء الاهتمام الملائم لعمليات متعددة في نفس الوقت وبنفس الدرجة .

### ٤- تسهيل الرقابة :

يفضل عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ في الحسبان تسهيل الرقابة ( أى عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق لما أريد عمله ) . فتجميع النشاطات في وحدات إدارية قد يسهل عملية الرقابة وقد يعرقلها . ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة ، فصل العمليات التي تعتبر رقابية في طبيعتها عن بعضها . فالمسجلات التي تراقب حركة النقدية مثلاً يفضل جداً أن تكون بإدارة غير إدارة الخزينة ، فليس من المعقول أن تكون النقدية والرقابة على النقدية في إدارة واحدة من اختصاص وسلطة فرد واحد .

وما يسهل عملية الرقابة أيضاً أن تكون العمليات المختلفة التي تحمل

طابعاً واحداً ، من مسئولية شخص واحد . فن العمليات المختلفة عمليات النقل والتخزين ، لكنها تحمل طابعاً واحداً وهى مسئولية إيصال البضاعة إلى المستهلك .

ومن الأمور التى تسهل عملية الإشراف كذلك « راحة الإشراف » ، كأن توضع جميع العمليات التى تتم فى طابق واحد ( فى متجر من عدة طوابق ) تحت سلطة مشرف واحد لا أن تجمع عمليات مختلف الطوابق وتسند لشخص واحد .

#### ٥- خفض التكاليف :

لا شك أن إنشاء إدارة لكل نشاط يتطلب أموالاً قد تكون هائلة . ولذلك فإن كثيراً من أوجه النشاط يتم تجميعها مع بعضها لا لأنها مرتبطة ببعضها ولكن لأنها تساهم فى خفض التكاليف . ويظهر ذلك مثلاً فى حالة إدماج عملية البيع التقنى مع عملية البيع بالتقسيط فى الحال الصغيرة أو إدماج عمليات البريد الصادر والوارد مع عمليات حفظ الأوراق ( الأرشيف ) فى منشأة صغيرة .

#### ٦ - اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

عند تقسيم أوجه النشاط يجب مراعاة إمكان الحصول على الشخص الذى تتوافر فيه الصفات المطلوبة للماء المنصب ، فليس من المنطق تجميع عمليات البيع والنقل والتخزين والإعلان والترويج فى وحدة إدارية واحدة ، إذا كان من غير الممكن الحصول على شخص مسئول عن هذه العمليات كلها . ويجب ألا يفهم من ذلك أن تجميع الوظائف يجب أن يبنى حول الأشخاص ، وإنما يجب النظر إلى إمكان وجود الأشخاص فى الظروف المهيطة .



وقد يتم تجميع الأعمال غير المتناسقة لمجرد أن بعض هذه العمليات لا يكون عملاً كافياً لشخص طوال اليوم ، كأن يتم إدماج المبيعات مع الخزينة بالرغم من أن ذلك يتعارض مع قاعدة الرقابة .

### مشكلة التقسيم الرئيسى والفرعى والنهائى للعمل

إن أصعب جزء فى عملية التنظيم هو ذلك القرار المتعلق بكيفية تقسيم العمل فى حالة تعدد أنواع الجهات أو العملاء الذين تخدمهم المنظمة وتعدد المناطق وتعدد أنواع السلع والخدمات وتعدد فترات العمل . . إلخ وهى بدائل يمكن وضعها فى الصورة الآتية :

( أ ) على أساس نوع العمل .

( ب ) على أساس نوع العميل .

( ج ) على أساس المنطقة .

( د ) على أساس الوقت .

( هـ ) على أساس نوع السلعة أو الخدمة .

إن المشكلة تزداد حدة إذا كانت المنظمة تقوم بأعمال متنوعة لعملاء متنوعين فى مناطق مختلفة وتستمر فى الازدياد إذا كان العمل يتم طوال الـ ٢٤ ساعة حيث يتطلب الأمر إعطاء عناية للورديات .

لننظر مثلاً إلى مشكلة تنظيم العمل فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، وحتى تظهر الصورة قليلاً فإنه من المهم معرفة عدة اعتبارات :

١ - وظائف أو أهداف الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

٢ - القطاعات التى يخدمها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

( م ٤ - التنظيم )

إن هدف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من واقع قانون إنشاء الجهاز هو :

تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة في معاملة العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمتطلباتها في ميدان الإنتاج والخدمات<sup>(١)</sup> .

ويقوم الجهاز بالأعمال الآتية :

- اقتراح القوانين والوائح الخاصة بالمعاملين وإبداء الرأي في المشروعات المتعلقة بشؤونهم قبل إقرارها .
- دراسة الاحتياجات من العاملين في مختلف المهن والمختصات بالاشتراك مع الجهات المختصة ووضع نظم اختيارهم وتوزيعهم لشغل الوظائف على أساس الصلاحية وتكافؤ الفرص .
- تطوير نظم شؤون الخدمة المدنية لتحقيق وحدة المعاملة والاشتراك في دراسة كيفية توفير الرعاية الصحية والاجتماعية مع الجهات المختصة .
- رسم سياسة وعملية تدريب العاملين في مجال التنظيم والإدارة ورفع مستوى كفاءتهم وتقديم المعاونة الفنية في تنفيذها .
- اقتراح سياسة المرتبات والملاوات والبدلات والمكافآت والتوصيات ووضع النظم الخاصة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وتسجيل أوصافها ونشرها وحفظها في سجلات .
- دراسة مشروعات الميزانيات فيما يتعلق باعدادات العاملين وعدد الوظائف ومستوياتها وتحديد درجاتها مع إبداء ما يكون لديه من ملاحظات عليها .
- الاحتفاظ بالسجلات والبيانات الخاصة بالمعاملين في المستويات القيادية ووضع نظام الإحصاء وتسجيل العاملين بالخدمة المدنية .
- المشاركة في تمهيد الجهود الحزبية للدولة فيما يتعلق بحصر وتسجيل الإمكانات البشرية في الخدمة المدنية كأولوية وتخطيط تعبتها وقت الطوارئ .

---

(١) المادة ٣ من قانون الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ .

- رسم سياسة الإصلاح الإدارى وخطوطه واقتراح الوسائل اللازمة لتنمية ونشر الوعى التنظيمى والارتفاع بمستوى الكفاءة القيادية والإدارية وكفاءة الأداء .
- إبداء الرأى الفنى وتقوم المعاونة فى عمليات التنظيم وتبسيط الإجراءات وتحسين وسائل العمل .
- وضع النظم الخاصة بالفتحيش والتأطبة لتأكد من سلامة وكفاءة أداء العاملين .

إن تقسيم الأعمال المذكورة على أساس نوع العمل يمكن أن يتم فى خمس مجموعات رئيسية :

المجموعة الأولى : الخلعة المدنية ( العاملين ) وتشمل :

- اقتراح القوانين والتشريعات المتعلقة بالأجور والمكافآت والتعويضات .
- متابعة تنفيذ القوانين والتشريعات .
- دراسة الاحتياجات من المهن .
- الرد على الشكاوى والاستفسارات .
- تطوير النظم والرعاية الصحية والاجتماعية .

المجموعة الثانية : التنظيم ويشمل :

- وضع أنماط التنظيم .
- مراجعة مشروعات التنظيم أو إعادة التنظيم .
- تبسيط النماذج والإجراءات وتصميم أماكن العمل .

المجموعة الثالثة : ترتيب الوظائف ويشمل :

- إحصاءات الخلعة المدنية .
- ميزانيات الوظائف .
- برامج ترتيب الوظائف .

المجموعة الرابعة : التدريب ويشمل :

- تخطيط تدريب العاملين على مستوى الدولة (تحديد الاحتياجات التدريبية) .
- خدمات التدريب : تصميم برامج تدريبية نموذجية
- مواد تدريبية - وضع دليل مدربين - وسائل بصرية وسمعية .
- متابعة التدريب والمتربين .

المجموعة الخامسة : التفتيش والمتابعة ويشمل :

- وضع نظم التفتيش وأنماط العمل الكفاء .
- التفتيش (معرفة الانحرافات) .
- تصحيح الانحرافات .

كما يمكن إضافة مجموعة سادسة عن البحوث النظرية والمقارنة وكذلك نشر الوعي التنظيمي والإداري أو جعل كل مجموعة من المجموعات الخمس القيام بتلك العمليات على حدة .

إن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يمارس اختصاصاته بمقتضى قانون إنشائه على الجهات الآتية<sup>(١)</sup> :

- (أ) الوحدات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة .
- (ب) الهيئات والشركات التابعة لها .

---

(١) المادة ٤ من قانون إنشاء الجهاز المركزي للتعليم والإدارة ، المرجع السابق .

إن الوزارات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة والتي يمارس الجهاز اختصاصاته عليها هي :

الكهرباء - الاقتصاد والتجارة الخارجية - النقل - القوى العاملة - السياحة - التموين والتجارة الداخلية - الصناعة - الري - الزراعة واستصلاح الأراضي - التخطيط - الإعلام - العدل - الخزينة - الطيران المدني - الداخلية - المواصلات - التربية والتعليم - التعليم العالي - الأوقاف وشئون الأزهر - الصحة - الشئون الاجتماعية - الإسكان والتشييد .

كما يتبع كل وزارة من هذه الوزارات هيئة أو أكثر .

والشركات التي يمارس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة اختصاصاته هي على سبيل المثال :

الصناعات المعدنية - الفزل والتسيج - الصناعات الكيماوية - البترول - والتعدين - الصناعات الهندسية - مواد البناء والحراريات - الصناعات الغذائية - المصانع الحربية - الصناعات الكهربائية والإلكترونية - القطن - التجارة - التأمين - مقاولات الإنشاءات المدنية - مقاولات المبانى - الإسكان - التعاونية للبناء والإسكان - النقل البحري - النقل الداخلى - النقل البرى - الطرق والكبارى - الأدوية - الاستهلاكية - السلع الغذائية - الثروة المالية - المطاحن والصوامع والمخازن - المضارب - الهندسة والمعادن - الائتمان الزراعى - الدواجن .

إن هذه الشركات تتبع الوزراء على حسب طبيعة عملها .

في ضوء مجالات الاختصاص هذه فإنه يمكن تصور البدائل التنظيمية الآتية :

١- تقسيم رئيسي للعمل على أساس نوع العمل ثم تقسيم فرعى على أساس نوع العمل أيضاً انظر (خريطة رقم ٣) .

٢- تقسيم رئيسي للعمل على أساس نوع العمل ثم تقسيم فرعى على أساس نوع الجهة : قطاع حكوى - قطاع عام . (خريطة رقم ٤) .

٣- تقسيم رئيسي على أساس نوع العمل ثم تقسيم فرعى على أساس نوع نشاط الجهة : قطاع زراعى - قطاع صناعى - قطاع تجارى - قطاع خدمات . (خريطة رقم ٥) .

٤- تقسيم رئيسي على أساس نوع الجهة (قطاع حكوى - قطاع عام) ثم تقسيم فرعى على أساس نوع العمل (خريطة رقم ٦) .

٥- تقسيم رئيسي على أساس نوع الجهة (قطاع حكوى - قطاع عام) ثم تقسيم فرعى على أساس نوع نشاط الجهة (قطاع زراعى - صناعى - تجارى - خدمات) . (خريطة رقم ٧) .

٦- تقسيم رئيسي على أساس نوع نشاط الجهة (قطاع زراعى - صناعى - تجارى - خدمات) ثم تقسيم فرعى على أساس نوع الجهة (قطاع حكوى - قطاع عام) . (خريطة رقم ٨) .

## رئيس الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة

رئيس الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة			
شؤون العاملين (الخدمات المدنية)	التقييم	ترتيب الوظائف	التدريب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدرجات</li> <li>- الشكاوى</li> <li>- والاستفسارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة تنفيذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم الترتيب</li> <li>- تنفيذ برامج الترتيب</li> <li>- الإحصاءات</li> <li>- ميزانية الوظائف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم برامج التدريب</li> <li>- تدريب مدربين</li> <li>- وممثل التدريب</li> <li>- المواد التدريبية</li> <li>- الاحتياجات التدريبية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السموات</li> <li>- الرعاية الصحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبسيط الإجراءات</li> <li>- معايير الأداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبسيط المناهج</li> <li>- تنظيم أماكن العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم برامج التدريب</li> <li>- متابعة المدربين</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة وتوجيه الأداة</li> </ul>

خريطة رقم (٢) التقييم الرئيسي لكل من أساس نوع السلسلة التقييم الفرعي كل أساس نوع تقييم أيضا

### رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

شعوبن المعلمين	التعليم	ترتيب الوظائف	التدريب	التفتيش
- قطاع حكوى	- قطاع حكوى	- قطاع حكوى	- قطاع حكوى	- قطاع حكوى
- قطاع عام	- قطاع عام	- قطاع عام	- قطاع عام	- قطاع عام

مخرقة رقم (١) التقسيم الرئيسى لبلد كل أساس نوع لبلد ثم التقسيم الرئيسى كل أساس نوع الجهة : قطاع حكوى أو قطاع عام



## رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

شؤون العاملين				
التعليم		ترتيب الوظائف		التدريب
التفتيش				
- قطاع الزراعة	- قطاع الزراعة	- قطاع الزراعة	- قطاع الزراعة	- قطاع الزراعة
- قطاع الصناعة	- قطاع الصناعة	- قطاع الصناعة	- قطاع الصناعة	- قطاع الصناعة
- قطاع التجارة	- قطاع التجارة	- قطاع التجارة	- قطاع التجارة	- قطاع التجارة
- قطاع الخدمات	- قطاع الخدمات	- قطاع الخدمات	- قطاع الخدمات	- قطاع الخدمات

مربة رقم (٥) القسم المركزي على أساس نوع العمل القسم المركزي على أساس نوع نشاط القطاع الذي  
تؤديه الجهة (القطاع) تا يشمل الوزارة وبعدها ومؤسساتها

## رئيس الجهاز المركزي للتعليم والإدارة

القطاع العام	القطاع الحكومي
-- شؤون العاملين	-- شؤون العاملين
-- التعليم	-- التعليم
-- ترتيب الوظائف	-- ترتيب الوظائف
-- التدريب	-- التدريب
-- الضيق والمناخية	-- الضيق والمناخية

مروية رقم (١) التسمية الرئيسة لعدد كل نوع الجهة ثم التسمية الفرعية على أساس نوع العمل

## رئيس الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة

القطاع العام ( شركات )		القطاع الحكومي	
- قطاع الزراعة		- قطاع الزراعة	
- قطاع الصناعة		- قطاع الصناعة	
- قطاع التجارة		- قطاع التجارة	
- قطاع الخدمات		- قطاع الخدمات	
		- قطاع الخدمات السيادية	

مرفقة بدم (٧) التقييم لقرنوس للسل على أساس نوع الجهة ثم التقييم القرص على أساس نوع قطاع الجهة أيضا

### رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

التنظيم والإدارة للقطاع الزراعي	التنظيم والإدارة للقطاع الصناعي	التنظيم والإدارة للقطاع التجاري	التنظيم والإدارة للقطاع الخدماتي	التنظيم والإدارة للقطاع الحكومي
— قطاع حكومي	— قطاع حكومي	— قطاع حكومي	— قطاع حكومي	— قطاع حكومي
— قطاع عام	— قطاع عام	— قطاع عام	— قطاع عام	— قطاع عام

مرفقة برقم (أ) التقسيم الرئيسي على أساس نوع نشاط الجهة (قطاع زراعي - صناعي - تجاري - خدمات)  
ثم التقسيم الفرعي على أساس نوع الجهة (قطاع حكومي - قطاع عام)

### مزاي البديل الأول : خريطة رقم (٣)

١ - سهولة الحصول على أشخاص متخصصين أكفاء في فرع واحد من فروع التنظيم والإدارة .

٢ - سرعة تكوين مجموعة من المتخصصين الأكفاء في فروع التنظيم والإدارة .

٣ - زيادة مهارات المتخصصين الموجودين نتيجة زيادة مرانهم اليومي على ذات العمل .

إن هذه المزايا تكون واضحة في حالة إنشاء الجهاز المركزي لأول مرة كما تكون مهمة في البلاد المختلفة نسبياً - تلك البلاد التي ينقص فيها عدد المتخصصين في فروع التنظيم والإدارة :

الأنماط التنظيمية ، الخبرة التنظيمية ، تبسيط النمساذج ، تبسيط الإجراءات ، تخطيط أماكن العمل ، معدلات الأداء ، نظم الترتيب ، الإحصاءات ، ميزانية الوظائف ، تصميم برامج تدريب ، إحصاء الاحتياجات التدريبية ، مواد ووسائل التدريب ، معايير تقييم البرامج ، التفويض الإداري ومعايير متابعة كفاءة الأداء . . . إلخ .

### عيوب البديل الأول :

١ - تفتيت عملية تطوير مستوى الخطة المدنية في كل وزارة وفي كل مؤسسة من قبل متخصصين مختلفين حيث سيكون للوزارة أو المؤسسة الواحدة حلة أخصائيين في التنظيم وفي الترتيب وفي التدريب . . إلخ يخضعون لرؤساء مختلفين في الجهاز .

٢ - ومعنى ذلك عدم إعطاء اهتمام كامل للهدف الكلى لجهاز التنظيم الإدارية حيث إن المتخصص فى التنظيم قد لا يرى وجهة نظر المتخصص فى الترتيب ومن ثم فإن احتمالات الاحتكاك تزيد .

٣ - عدم خلق رؤساء إداريين فى المستويات العليا للجهاز بخلفية واسعة فى مجموعة أعمال الجهاز المركزى المختلفة فالجهاز بمجموعة من متخصصين كل متخصص فى نوع معين من أنواع العمل إلا إذا أمكن صنع خطة للدوران الرؤساء على الأعمال المختلفة .

٤ - عدم إعطاء التمييز المطلوب للفرق بين تطوير وزارة وتطوير شركة فى تطوير منظمة فى مجال الزراعة عن أخرى فى مجال التجارة أو الخدمات . كلا من هذه الأنواع تتطلب مفاهيم فكرية مختلفة .

إن البديل الثانى ( انظر خريطة رقم ٤ ) يلائم عيباً واحداً من عيوب البديل الأول من حيث إنه يعترف بالفرق بين متطلبات القطاع الحكومى بمتطلبات القطاع العام ، من حيث التنظيم والترتيب والتدريب والتفتيش .

أما البديل الثالث ( انظر خريطة رقم ٥ ) فهو يلائم عيباً واحداً من بديل الأول فى أنه يعترف بالفرق بين قطاعات النشاط الاقتصادى حيث التنظيم والترتيب والتدريب وشئون العاملين والتفتيش .

وفى الطرف الآخر نجد البديل السادس ( انظر خريطة رقم ٨ ) يلائم بديل الأول فهو يأخذ عملية التطوير كوحدة واحدة بكل فروعها : تخطيط ، ترتيب ، تدريب ، عاملين ، تفتيش ، وهو بهذا يعطى الاهتمام اللازم لكل الكلى ويسمح بخلق وتدعيم صف ثان من كبار الرؤساء كما أنه يعترف بروق بين وزارة وأخرى . . . وهو بهذا يرفع من أداء الجهاز .

واضح إذن أن أى تقسيم له مزايا وله عيوب فأى تقسيم للعمل يختلج مشكلات تنسيقية بالدرجة الأولى . وعلى ذلك فإن إقرار أساس للتقسيم لابد وأن يتم بعد تقييم المزايا النسبية والعيوب النسبية لكل بديل على كل مستوى تقسيم : تقسيم مبدئى أو رئيسى ، تقسيم فرعى أو ثانوى ، ثم تقسيم نهائى فى ضوء الظروف التى تمر بها المنظمة فى ضوء نوع التنسيق الذى يرغبه رئيس المنظمة .

إن البديل الأكثر ملاءمة لبلد ينشأ فيه جهاز مركزى للتنظيم والإدارة هو البديل الأول ولا سيما إذا لم يكن من السهل الحصول على العدد الكافى من المتخصصين فى مجالات عمل الجهاز . على أنه بعد مرور وقت كاف على الجهاز وبعد تكوين عدد كاف من المتخصصين الأكفاء فإن تنظيم الجهاز على أساس قطاعى ربما يكون أكثر فاعلية حيث تصبح عملية تطوير الإدارة فى وزارة أو فى مؤسسة وحدة واحدة تجمع مجموعة من المتخصصين الذى يفهمون كل قضايا القطاع (الوزارة بمؤسساتها وهيئاتها) .

إن الدراسة المتقدمة كانت على أساس أن هناك مستويين للتقسيم : تقسيم رئيسى (أولى) وتقسيم فرعى (ثانوى) لكنه فى حالة المنظمات الكبرى ربما يكون هناك أكثر من مستوى للتقسيم . . ثلاثة أو أربعة .

المستوى الأول : التقسيم الرئيسى (الأولى) .

المستوى الثانى : التقسيم الفرعى (أو الثانوى أو المتوسط) .

المستوى الثالث : التقسيم النهائى .

وتزداد مشكلة اختيار أساس التقسيم تعقيداً حيث يتم اختيار أساس التقسيم فى كل مستوى على حدة فى ضوء كل حالة على حدة .

## التقسيم غير المنطقي للعمل

إن المشكلة الأولى هي تحديد معنى عمل أو مجموعة أعمال متجانسة فالعمل الزراعي ( وهو عمل يختلف عن العمل الصناعي ) يشمل أعمالاً مختلفة مثل : عملية الإنتاج الزراعي ، عملية وقاية المزروعات ، عملية الإرشاد الزراعي .

إن عدم التحديد الدقيق لمعنى عمل واحد غالباً ما يؤدي إلى تقسيم خطأ .  
لننظر مثلاً إلى تقسيم العمل في وزارة الزراعة تم بالشكل الآتي :

القطاع الأول	القطاع الثاني	القطاع الثالث	القطاع الرابع	القطاع الخامس
شئون الجراد الحجر الزراعي وقاية المزروعات تسجيل البحوث	مكافحة الآفات الإنتاج الزراعي الخدمات الزراعية	الإرشاد الزراعي التدريب	الإنتاج الزراعي الثقافة الزراعية الهندسة المدنية هندسة الآلات الزراعية	الطب البيطري البحوث البيطرية بحوث التتاليات

من الجدول يتضح أن هناك تقسيماً غير منطقي فمثلاً :

١ - مكافحة الآفات ربما تكون مرتبطة أكثر بوقاية المزروعات وبشئون الجراد .

٢ - الثقافة الزراعية أكثر ارتباطاً بالإرشاد الزراعي والتدريب عن ارتباطها بالإنتاج الحيواني والهندسة المدنية .

٣ - الإنتاج الحيواني ربما تكون مرتبطة أكثر بالطب البيطري وبالبحوث البيطرية .



إن إعادة تقسيم العمل يكون أكثر منطقياً لو تم بالشكل الآتي :

القطاع الأول	القطاع الثاني	القطاع الثالث	القطاع الرابع	القطاع الخامس
شئون الجراد الحجر الزراعي وقاية المزروعات مكافحة الآفات	الإنتاج الزراعي الخدمات الزراعية	الإرشاد الزراعي التدريب الثقافة الزراعية	الهندسة المدنية هندسة الآلات الزراعية	الطب البيطري البحوث البيطرية بحوث التنبؤات الإنتاج الحيواني

إن هذا التقسيم أكثر منطقياً حيث يصبح من السهل إيجاد شخص يتوافر فيه تخصص معين :

١ - فرييس القطاع الأول يكون مهندساً زراعياً متخصصاً في وقاية المزروعات بمفهومها الواسع .  
٢ - ورئيس القطاع الثاني يكون مهندساً زراعياً متخصصاً في الإنتاج وفي الخدمات .

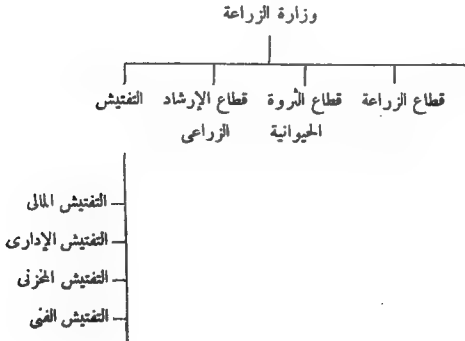
٣ - أما رئيس القطاع الثالث فيكون مهندساً زراعياً متخصصاً في الثقافة الزراعية والإرشاد الزراعي والتدريب الزراعي .  
٤ - أما رئيس القطاع الرابع فيكون مهندساً مدنياً متخصصاً في الآلات الزراعية أو في الهندسة المدنية .

٥ - أما رئيس القطاع الرابع فيكون طبيباً بيطرياً .  
وبالإضافة إلى سهولة توافر الشخص المتخصص فإن هدف القطاع يصبح أكثر وضوحاً وارتباطاً بالهدف الكلي للوزارة .  
إن تقسيم العمل الذي تم بتلك الطريقة في وزارة الزراعة لم يكن بقصد الاستفادة من التخصص بالدرجة الأولى وإنما كان بقصد مجرد توزيع

العبء على رؤساء القطاعات . إن تلك الطريقة تسمى تقسيم العمل بطريقة الأعداد البسيطة وهي لا تستخدم إلا في حالة وجود عدد كبير يقوم بنفس العمل المتكرر مثل الجنود ، حيث يصبح من الضروري تقسيم العمل على أساس عددي فقط : عشرة جنود يشرف عليهم شخص وكل ثلاثين يشرف عليهم شخص أعلى في المستوى وهكذا . إن الشرط الأساسي للتقسيم على أساس العدد ، هذا هو المثال التام لأنواع العمل .

إن زيادة التخصص في تقسيم العمل قد يكون ضاراً :

يعتقد البعض أنه مادام تقسيم العمل يحقق مزايا التخصص فإنه لا بأس من زيادة تقسيم العمل . فبالنسبة للتفتيش مثلاً فهناك التفتيش المالي والتفتيش الإداري والتفتيش المخزني والتفتيش الفني . لقد قامت إحدى الوزارات بتقسيم الإدارة العامة للتفتيش إلى عدة إدارات كما يتضح من الهيكل التالي :



إن معنى ذلك أن أى إدارة عامة أو إدارة فى أى قطاع من قطاعات الوزارة قد يحضر إليها فى أى وقت مفتش أو أكثر فى وقت واحد ومفتشون يختلفون على مدار اليوم أو الأسبوع أو السنة . إن كثرة المفتشين بهذا الشكل على العمل الواحد يحقق تخصص المفتشين ولكنه غالباً ما يضعف قدرة قطاعات الوزارة المختلفة على الحركة . إن تقسيم عمل التفتيش هنا وبالتالي التخصص فى التفتيش ربما يكون أكثر ضرراً مما لو كان المفتش شخصاً واحداً يفتش على نوعين أو أكثر من النواحي فى وقت واحد .

**عجز التخصص فى أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق مستمر للعمل :**

إن هدف أى تنظيم هو تحقيق تدفق مستمر للعمل بمعنى إلغاء أو التقليل من الاختناقات التى تسبب توقفاً فى تدفق العمل أو تأخيراً فيه باعتبار أن هذه الاختناقات تمثل انحرافات غير مرغوب فيها بالنسبة لأنماط التفاعل .  
المثلئ اللازمة للتدفق المستمر للعمل .

وعلى ذلك فإنه إذا كانت الأجزاء المختلفة المكونة لتدفق العمل موزعة بين أكثر من رئيس ، فإن المدير لا يمكنه أن يأمل فى أن يحصل على الاستقرار فى العلاقات الداخلية فى المنظمة بسبب التغيرات المفاجئة التى تنشأ بين الأشخاص والتى لا يكون للمدير القدرة على تكيفها والرقابة عليها مباشرة . ذلك لأن هؤلاء الأشخاص التابعين لمديرين آخرين ملتزمون باحتياجات تنظيمية أخرى ، فمن الطبعي أنهم لا يتكيفون ولا يمكن أن يتكيفوا مع متطلبات مدير واحد . إن القلب الملحوظ فى معدل تدفق العمل والتغيرات المهمة فى التفاعل بين الأفراد يعطى مؤشراً لوجود اختناقات وخلق تنظيمي<sup>(١)</sup>

إن التقسيم التقليدى للعمل على أساس التخصص لا يحقق بالضرورة الهدف التام من أجهزة العمل . إن الهدف التام لأجهزة العمل يجب أن يكون تخطيط ومتابعة العمل وعلى ذلك فالاختبار الملائم للتنظيم الجيد هو مدى ملاءمته للعمل ، بمعنى أنه يحل المشكلات والصراعات التى تنشأ أو يمكن أن تنشأ فى العمل حلاً أو توماتيكياً إن لم يكن إلغائها ابتداء .

إن من أهم الأسباب الرئيسية للتنظيم الضعيف هو أن حدود التقسيمات الإدارية لا تتفق مع الحدود الطبيعية لتدفق العمل وهو ما يسبب احتكاكاً ونقصاً فى التنسيق الطبيعى كما يسبب سوء تفاهم مستمراً<sup>(١)</sup> .

وفى بعض الأحيان يكون من الممكن حل هذه الاختناقات بالنظام بين الأشخاص بأن يجلسوا مع بعضهم البعض ويحاولوا التنسيق فيما بينهم وذلك على أساس غير رسمى . ولكن غالباً ما يكون ذلك من المستحيلات لأن تجربة تدفق العمل يجعل الأسلوب غير الرسمى غير ممكن للتغيرات المقابلة الناشئة من أعلى .

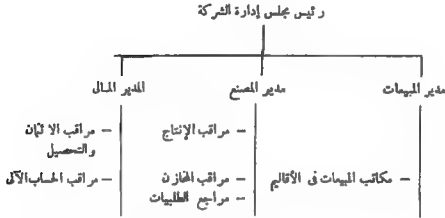
#### التقسيم التقليدى للعمل فى شركة صناعية :

تقوم شركة صناعية بإنتاج وبيع سلع من نوع معين ، وتقوم الشركة بالبيع عن طريق مندوبين لها منتشرين فى الأقاليم المختلفة ، وتدفع الشركة لمندوبىها عمولات عن صفقات البيع التى يعقدونها . وتتبع الشركة سياسة البيع الآجل . ونظراً لتوسع الشركة ونجاح أعمالها فلها تستخدم حامياً آلياً للمساعدة فى العمليات المحاسبية والمالية . ونظراً لارتباط المندوبين من البضاعة الجاهزة بخطة الإنتاج فإنه تقرر أن تتبع المخازن المسئول عن المصنع .

في ضوء هذه البيانات يمكن تقسيم العمل كالآتي :

قطاع المبيعات	المصنع	الإدارة المالية
المبيعات المركزية مكاتب المبيعات في الأقاليم	عمليات التصنيع مراقبة الإنتاج مراجعة الطلبات	الاثنان والتحصيل الحساب الآلي

إن الهيكل التنظيمي للشركة كان على النحو الآتي :



إن تقسيم العمل هنا مبني على أساس أن مدير المبيعات مسئول عن عمليات البيع والإشراف على مكاتب المبيعات في الأقاليم ، وأن مدير المصنع مسئول عن الإنتاج وربط الإنتاج بالمخزون ، أما المدير المالي فهو مسئول عن النواحي المالية وكل ما يرتبط بها ولا سيما في عمليات الاثنان والتحصيل .

إن بناء هذه الشركة من أعلى ( تقسيم العمل الواحد إلى أجزاء ثم تقسيم كل جزء إلى أجزاء فرعية ) والمفروض أنه يزيد من التخصص وبالتالي يرفع كفاءة الأداء ، قد وجد أنه يخلق صراعات واختناقات يومية بين المبيعات والاثنان .

### الصراعات والاختناقات اليومية بين المبيعات وبين الائتمان والتحصيل :

#### المشكلة والحلول (١) :

إن بناء المنظمة من أعلى وتقسيم العمل على أساس التخصص يزيد من المشكلات والصراعات بين الأفراد ومهما حاول الأفراد وضع أوصاف وظيفية محددة فإنهم يتصارعون مع بعضهم البعض .

لقد وجد أن مدير المبيعات في صراع مزمن مع المدير المالي ومع مراقب الائتمان والتحصيل . فمندوبو البيع التابعون لمكاتب المبيعات في الأقاليم يعتقدون أن مراقبة الائتمان والتحصيل تمنعهم من التوسع في عمليات البيع ، بينما يعتقد العاملون في مراقبة الائتمان والتحصيل أن مندوبي البيع مستعدون للبيع لأي شخص كان بصرف النظر عن المخاطر من أجل الحصول على العمولات التي يحصلون عليها . وقد اعتقد الكثيرون داخل هذه الشركة أن الصراع الحادث بين إدارة المبيعات وبين الإدارة المالية هو صراع بين أشخاص وقد حدث أن تم تغيير الأشخاص الذين قيل عنهم إنهم سبب المشكلة في الإدارتين ولكن المشكلة لم تحل .

وبإضافة تدفق العملية معرفة أسباب المشكلات اتضح أن العملية تمر بالخطوات الآتية :

- ١ - يرسل مندوب البيع طلب التوريد إلى الشركة بعد أن يكون قد حصل لديه البضاعة المطلوبة وقيمتها .
- ٢ - ترد طلبات التوريد إلى الشركة في الصباح عن طريق قسم السكرتارية الذي يقوم بفرز الخطابات في الصباح وإرسالها إلى إدارة المبيعات .

---

(١) هذه الحالة مأخوذة بتصرف عن : Chapple and Sayles, op. cit.

٣- يقوم الكتبة في إدارة المبيعات بمراجعة طلبات التوريد للتأكد من عدم وجود مشا كل فيما يتعلق بعمليات النقل أو مشكلات أخرى ربما تتطلب مراسلات مع مندوبي البيع ، وفي حالة ما إذا كان هناك أية مشكلة فإن طلب التوريد يرسل إلى المسئول عن تحرير الخطابات للكتابة إلى مندوب البيع أو إلى العميل إذا كان ذلك ضرورياً .

٤- عندما تنتهى إدارة المبيعات من عملها فإن الطلب يرسل إلى قسم مراجعة طلبات التوريد للتأكد من وجود البضاعة بالمخازن ، أو أن خطة الإنتاج تسمح بهذه الكمية في الزمن المحدد ، وأن الأسعار مطابقة وبالتالي العمليات الحسابية سليمة .

٥- يقوم أحد المراجعين في قسم مراجعة طلبات التوريد ( التابع لمدير المصنع ) بأخذ مجموعة من الطلبات إلى مراقبة الائتمان حيث يقوم أحد الموظفين المسئولين عن تحليل الائتمان بمراجعة حدود الائتمان ليتأكد من عدم تعدى حساب العميل المدين للحدود المسموح بها من الإدارة . فإذا كان هناك مشكلة في ائتمان العميل فإن أحد المختصين في مراقبة التمويل يقوم بمخاطبة العميل مع إرسال نسخة لمندوب البيع مخبراً إياه أنه لا يمكن تنفيذ طلبه في ضوء الظروف الخاصة بالحالة مع إبداء الشروط التي يمكن أن تتم بها الطلية . فإذا كان العميل من العملاء الكبار الذين لم وزن عند الشركة فإن الأمر يعرض على المدير المالي لاتخاذ قرار قبل إرسال الخطاب . وما تجب الإشارة إليه أن كل مندوب بيع لديه دليل يبين الحدود الواجب الساج بها لكل عميل في منطقته وأن لديه تعليقات بعدم زيادة أى صاحب حساب إذا كان ائتمانه أقل من حد معين .

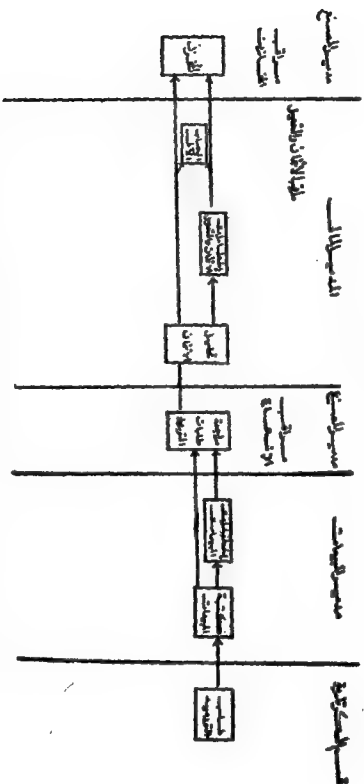
٦- ترسل نسخة من الطلب إلى المخازن لتجهيزها وإرسالها في حين ترسل نسخة أخرى إلى الحساب الآلى لأغراض محاسبية .

لقد كان الصراع بين مراقب الائتمان وبين مدير المبيعات . فراقب الائتمان مراعيًا في ذلك تعليمات الشركة قام بإلغاء طلبية طلبها مندوب بيع . ونظرًا لتغير حدود الائتمان تبعًا لحجم السحب والتسديد فقد تم الإلغاء لعملاء كبار مما جعل مدير المبيعات هائجًا ولا سبًا أنه كان قد أرسل خطاب شكر للعملاء لثقتهم التامة في بضاعة الشركة .

ونصور فيما يلي خريطة تدفق هذه العملية مع بيان مسئولية إتمام كل خطوة .



## نظام مجلس الإدارة



خريطة دكم (٩) تعلق الملل (الملل) بطلب توريد من بداية ورود من متدرب البيع حق تسليم البضاعة من القرن  
 المصدر : Chapter and Sayre, op. cit., p. 23

ولقد يرد على ذلك بأنه من الضروري أن يرسل طلب التوريد بعد وروده إلى المبيعات إلى الائتمان والتحصيل ثم يرسل بالتالى إلى المبيعات ومنه إلى قسم مراجعة الطلبات . . إلخ ولكن ذلك لا يحل المشكلة . فبالنظر إلى الخريطة التنظيمية نجد أن :

١ - هناك ثلاثة مديرين مسئولون أمام رئيس مجلس الإدارة ، مشركون في تحريك ورقة ونسخ منها من مستوى كنية في قسم السكرتارية إلى مستوى كنية في الإدارات الأخرى .

٢ - ويلاحظ أيضاً أن هناك ثلاث إدارات تتصل بالعمل : إدارة المبيعات ، إدارة الائتمان ، إدارة مراجعة الطلبات . . .

٣ - ليس هناك أى نوع من التأكيد بأنه سيكون هناك تنسيق بين مختلف هذه العمليات .

٤ - بالرغم من سياسة الشركة من ضرورة تنفيذ الطلبات في يوم ورودها فإن غياب بعض الموظفين أو إسناد أعمال خاصة لبعضهم تحت الضغط لا بد أنه سيربك العمل :

٥ - في حالة وجود عدم اتفاق بين مراقب ومراقب آخر فلن المشكلة ستحل على مستوى رئيس مجلس الإدارة . وفي حالة ما إذا كان خلاف بين المدير المالى ومدير المبيعات فلن رئيس مجلس الإدارة لا بد وأن ينصت إلى شكوى كل منهما حول العلاقات مع العملاء وحول المشكلات الصغيرة والكبيرة الأخرى التى يعرضها كل منهما .

إن المشكلة تكمن في تقسيم تدفق العمل في أقسام منفصلة على أساس التخصص الوظيفي ويكون الحل هو إعادة وضع تدفق العمل بمراحله المختلفة تحت مسئولية وسلطة شخص واحد .

إن المشرف على تدفق العمل هذا يكون مسئولاً عن كل العملية المرتبطة بالطلب من وقت أن جاءت الورقة ( الطلب ) إلى قسم السكرتارية حتى تم شحن البضاعة للعميل . ومن مزايا هذا التنظيم الجديد :

١ - أنه مسئول عن عمل محدد ويمكن أن يحرك الأشخاص بالشكل الذى يتطلبه احتياجات العمل .

٢ - أنه مسئول عن تنفيذ الأنماط والمعايير والإجراءات التى تتطلبها كل من إدارتى المبيعات والائتمان ويدخلون فى الصورة عندما يكون هناك موقف استثنائى يتطلب عناية من أعلى ( الإدارة بالاستثناء ) .

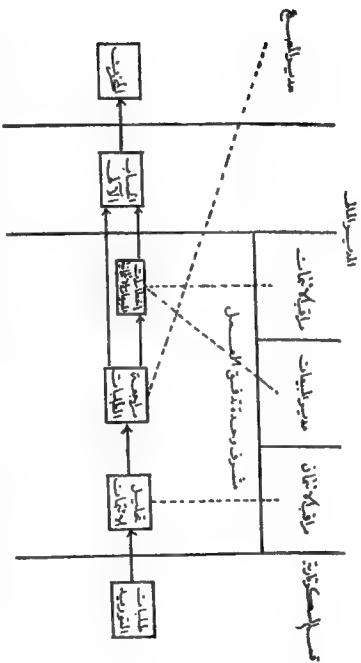
٣ - أن إدارة المبيعات تستطيع عمل برامج مراجعة على أعمال هذه الوحدة الجديدة للتأكد من أن الخطابات المرسلة للعملاء غير عدائية ، كما أن مراقبة الائتمان تستطيع أن تتأكد أن هذه الوحدة الجديدة تتخذ قرارات روتينية فقط ، وأن القرارات التى تتطلب عناية المدير المالى تذهب إليه .

٤ - وبالتالي فإن هناك مصدرأ واحداً للخطابات مع العملاء وهم المختصون بمراجعة طلبات البيع الائتماني .

٥ - وعلى هذا فإن الإشراف على المراسلات الروتينية والعمل المتمشى مع التدفق الروتيني يتم بواسطة شخص واحد . فى حين تبقى وضع المعايير وهى المهمة فى الإدارة من اختصاص الإدارات الأخرى .

ويمكن تصوير هذه الشركة بعد إعادة تنظيمها كما يلى :

## مجلس بحسب الادارة



مجلس إدارة (Board of Directors) (10) أعضاء تنفيذ شركة صناعية على أساس تنفيذ العمل في المكتب

مجلس إدارة (Board of Directors) (10) أعضاء تنفيذ شركة صناعية على أساس تنفيذ العمل في المكتب

### تدفق العمل كأساس لتنظيم مصلحة حكومية إنتاجية :

إن تدفق العمل كأساس للتنظيم لا يصلح للشركات الصناعية فقط ، ولكنه يتعداه إلى تنظيم المصالح الحكومية التي يكون لتدفق العمل فيها اهتمام خاص .

ولقد تمت في مصر محاولة لتطبيق مفهوم تدفق العمل كأساس للتنظيم على مصلحة سك العملة التابعة لوزارة الخزانة .

تختص مصلحة سك العملة بالآتي :

- إنتاج العملات المعدنية اللازمة للتداول المحلي وتحديد كميات وفئات العملات المطلوبة كل عام .
- إنتاج العملات المعدنية التذكارية التي تصدر في المناسبات القومية .
- إنتاج تشغيلات معدنية أخرى غير العملة كالنياشين والأنواط والميداليات والشارات والدروع والأختام بأنواعها . . للجهات الرسمية التي تطلبها .
- إنتاج عملات معدنية وكذا تشغيلات معدنية غير العملة للدول الأجنبية بناء على اتفاقات .

إن تحقيق هذا الهدف بالنسبة للعملة يتطلب القيام بالأعمال الأساسية الآتية :

- صهر وصب السبائك .
- تخمير قوالب وأشرطة السبائك على الأفران المعدة لذلك على مراحل .
- التبخيش والتسوية للقوالب .
- تشطيب الأشرطة المسحوبة .

- قطع السبائك إلى أقراص بحسب مواصفات محددة .
- فرز الأقراص السليمة من الأقراص غير السليمة (غير كاملة الاستدارة)
- تنظيف الأقراص باستخدام الكيماويات وخلافه .
- تجفيف الأقراص .
- عمل الحافة العادية للأقراص .
- الفرز النهائي للأقراص .
- سك العملات : الذهبية والفضية والبرونزية والنيكلية . . . وبالنسبة  
لغير العملة ( النياشين والميداليات . . إلخ ) يتطلب الأمر القيام بالأعمال  
الآتية :
- التصميم الفني وإعداد الرسومات .
- عمل نماذج الجبس المختلفة وعمل أرشيف فني للنماذج .
- عمل الرتوش .
- تصوير جميع التشغيلات وطبعها على ورق حساس .
- تجميع الصور وتجهيز المحاليل اللازمة لذلك .
- الطباعة على المعدن .
- عمل الرتوش للتشغيلات المطبوعة .
- الصباغة والتلميع .
- الطلاء .
- وهناك عمليات عامة مثل :
- عمليات التشغيل والتشكيل « والقولبة » والشرشرة والتجليخ والبرادة  
والاستطبات .

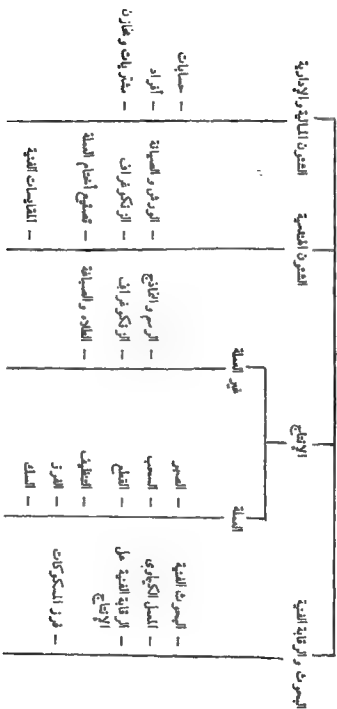
- صيانة الآلات والأفران والأجهزة والكراتات .
- تشجيع المعدات وتوفير الزيوت والوقود اللازم .
- تشغيل الأجهزة الكهربائية وصيانتها .
- تصنيع أكياس القماش لوضع العملات فيها .
- عمل أختام الأصل الخاصة بالعمله وغير العمله .
- تصنيع أختام العمله ( تجهيز الصلب وتشكيله ) .
- عمل المقاييس الخاصة بالعمله وتشغيلات غير العمله .
- كما أنه من الضروري توافر الرقابة وبحوث للتطوير :
- الرقابة الفنية على مراحل الإنتاج وقياس الصلابة .
- البحوث والتطوير بالنسبة لطرق الإنتاج والتكنولوجيا ، وذلك بالإضافة إلى الشؤون المالية والتي تشمل :
- الحسابات والميزانية والتكاليف والمشتريات والمخازن وكذلك شؤون العاملين والشؤون القانونية والسكرتارية .
- وفي ضوء التقسيم التقليدي للعمل على أساس التخصص فإنه من الممكن تقسيم العمل على أساس القطاعات الآتية :
- قطاع الإنتاج : سواء إنتاج العمله أو غير العمله .
- قطاع الشؤون الهندسية .

- قطاع البحوث الفنية والرقابة .
- قطاع الشؤون المالية .
- قطاع الشؤون الإدارية .

ولذلك فن المتوقع أن يكون الهيكل التنظيمي المبدئي لمصلحة سك العملة  
كالآتي :



## رئيس مصلحة ملك العملة



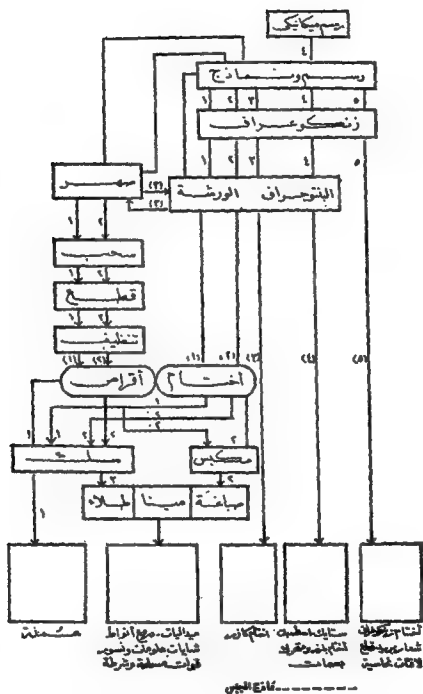
خريطة رقم (١١) طريقة تقسيم العمل في مصلحة ملك العملة

إن ميزة هذا التقسيم واضحة في أن هناك مسئولاً عن الإنتاج ( ومسئولاً عن إنتاج العملة ومسئولاً عن إنتاج غير العملة ) كما أن المسئولية محددة بالنسبة للبحوث والرقابة الفنية وبالنسبة للشئون الهندسية . ولكن السؤال المهم هو هل هذا التنظيم يسمح بتدفق للعمل دون اختناقات يومية ودون صراعات نتيجة التخصص ؟

هل فصل إنتاج العملة عن غير العملة فصل نظري أو أنهما مرتبطان واقعياً في بعض العمليات في مكان واحد ؟ ما هي علاقة الورش والصيانة التابعة للشئون الهندسية بأقسام الإنتاج المختلفة ؟ ماذا يحدث مثلاً لو تأخر تصنيع أختام العملة ؟ هل من الممكن أن يكون رئيس الإنتاج مسئولاً في هذه الحالة ؟

إن عملية الصهر والسحب والقطع والتنظيف ليست مقتصرة فقط على العملة ولكنها أيضاً تدخل في عمليات تشغيل المولدات والدروع والأنواع . . . الخ .

وقد تمت دراسة في مصلحة سك العملة وتبين منها أن العمل بالنسبة لكل نوع من أنواع المنتجات يمر بمراحل معينة ، كما يظهر ذلك من الرسم التوضيحي التالي :



خريطة رقم (١٢) تلتحق العمل في مصلحة حكومية (سك العملة)

بدراسة تدفق العمليات ومراحلها في الشكل السابق يتضح ما يأتي :

١ - إن هناك عمليات مرتبطة بالأقراص فقط مثل الصهر والسحب والقطع والتنظيف ، ولذلك فن المفضل تجميع كل تلك العمليات وجعلها مرتبطة بعملية الأقراص .

٢ - إن هناك عمليات مرتبطة بالأختام وتشمل :

الرسم والنماذج والزنكوغراف والبثوجراف وعملية صنع الأختام .

٣ - إن عمليات الأقراص والأختام هي عمليات تجهيزية لعمليات السك والكبس والصباغة والمينا والطلاء ، ولذلك فإن تدفق العمليات الإنتاجية يقتضى إعادة تقسيم العمل على الأساس الآتى :

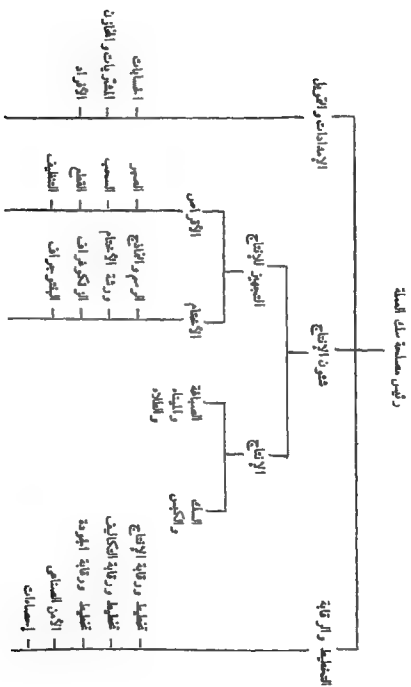
أولاً : تجهيز الأختام وما يتطلبه ذلك من رسم ونماذج وزنكوغراف .  
ثانياً : تجهيز الأقراص وما يتطلبه ذلك من صهر ومصب وقطع وتنظيف وتصنيع أختام .

ثالثاً : السك والكبس ، وهي عملية إنتاج .

رابعاً : الصباغة والمينا والطلاء وهي استكمال عملية الإنتاج .

ويتطلب الأمر مساعدة العمليات الإنتاجية بعمليات تخطيطية ورقابية في مجالات مختلفة ، وكذلك إمداد تلك العمليات بما تتطلبه من احتياجات مالية وأفراد ومواد .

ويمكن تصوير ذلك مبدئياً في الخريطة التنظيمية التالية :



شريطة (١٤) تنظيم مصلحة سكة المسافة على أساس تدفق العمل

وبمقارنة هذه الخريطة الجديدة المقترحة على أساس تدفق العمل بالخريطة الأولى على أساس التخصص يتضح ما يأتي :

١ - تحديد المسئولية الواضحة عن تجهيز الأقراص والأختام اللازمة لعملية سك وتجميع كل العمليات المرتبطة بتجهيز الأقراص ، وكذا الأختام من أجل ضمان تدفق العمل في كليهما .

٢ - ذوبان الشئون الهندسية مع العمليات الأخرى على اعتبار أن الشئون الهندسية ليست مهمة في ذاتها وإنما مرتبطة بالعمليات التي تخضعها ؛ فورش الأختام والزنكوغراف والبنثوجراف تتبع إدارة الأختام باعتبارها عمليات مرتبطة بالأختام . ويصبح المسئولون عن الصيانة مسئولين أمام القطاع الذي يخضعه بدلا من جعله تابعا للشئون الهندسية ضمانا لتأدية الخدمة في الوقت الملائم والمستوى الملائم .

٣ - ذوبان البحوث الفنية في العمليات الإنتاجية والتجهيزية ذاتها فأقلد الناس على القيام بهذه البحوث الفنية هم المسئولون عن قطاع الإنتاج مع عدم الاختلال بوضع معايير للرقابة على الجودة والبحوث والتطوير والأمن الصناعي والرقابة على التكاليف في مجموعة جديدة للتخطيط والرقابة .

٤ - ربط الشئون المالية والإدارية أكثر في جعلها إدارات للإمدادات ؛ سواء أكان الإمداد هو بالمواد الخام أم بالأفراد أم بالأموال . . إن هذا التصور يقلل من خطر العزل غير الحقيقي للتخصصات المالية والإدارية . إن المسائل المالية والإدارية ليست مهمة في ذاتها ، ولكن أهميتها تستمد من قدرتها على تجهيز الأموال والمواد والأفراد بالقدر المناسب والمستوى المناسب في الوقت المناسب للعمليات الإنتاجية . . إن هذه التسمية في الواقع ليست

مسألة شكلية ولكنها تعكس فلسفة أساسية في الارتباط بين أجزاء المنظمة الواحدة .

إن إعادة التنظيم لمنع الصراعات والاختناقات اليومية المزمنة يتطلب بالضرورة وصفاً دقيقاً لعمل كل شخص من حيث العلاقات التبادلية ومن حيث الوقت ، ومن حيث طول المدى ومدى التكرار أى وصف الوظائف بمقاييس كمية .

إن تدفق العمل كأساس لتصميم التنظيم هو محاولة جديدة للتغلب على الصراعات والاختناقات اليومية الناتجة من أن التنظيم غير مصمم على أساس تدفق العمل الواقعي على مستوى التنفيذ ، وإنما مصمم على أساس تصور من أعلى عما يتم عليه التنفيذ .

ونظراً لأن تدفق العمل كأساس للتنظيم يتطلب دراسة فاحصة ومجهوداً شاقاً ؛ فإن انتشار الطريقة مرهون برغبة المنظمين وقدراتهم واستعداداتهم في تحليل تدفق العمل من أجل وضع تصميم مناسب على أساس أكثر واقعية .

## ملخص

حاولنا في هذا الفصل أن نبين العلاقة بين الأهداف وبين تقسيم العمل ، وبدأنا بتنظيم متجر صغير جداً يملكه شخص واحد ويديره وتساعد زوجته وعامل واحد ، ووجدنا أنه لا بد من تقسيم العمل على ثلاثهم ثم تدرجنا إلى تنظيم شركة صناعية متوسطة الحجم ورأينا كيف أنه من الضروري تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف جزئية ( مالية وإنتاجية وبيعية وعلاقات عامة ) .

وانتقلنا بعد ذلك إلى تنظيم وزارة وعرضنا كيف أن أهداف الوزارة ( بالصياغة العامة ) لا بد وأن تنعكس على تنظيمها الداخلي بحيث يكون لكل إدارة تخصص معين ثم رأينا كيف أن تغير أهداف الوزارة ( من وزارة عمل إلى وزارة قوى عاملة ) يستلزم إعادة تنظيمها .

ولتقسيم العمل عدة طرق ( على حسب طبيعة العمل ، السلعة ، الموقع ، المرحلة ، الوقت ، نوع العملاء . . . ) ويخلق تقسيم العمل بالضرورة عدة مشكلات أهمها مشكلة التنسيق ومشكلة الرقابة . . إلخ ولقد تعرضنا لشروط تقسيم العمل في وحدات إدارية بالتفصيل وضرربنا عدة أمثلة على تنظيم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في جمهورية مصر العربية .

ومن الأخطاء الشائعة تقسيم العمل على أساس غير منطقي حيث لا يوجد منطق فكري في المجموعات ، وضرربنا مثلاً على تنظيم خاطئ في وزارة للزراعة ووضحنا كيف أن إذا كان التخصص الناتج من تقسيم العمل مفيداً فإن زيادة التخصص عن حد معين قد يكون ضاراً .



وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة إعادة تجميع الوحدات تحت رئاسة واحدة بهدف التنسيق . . ولكن أحياناً يعجز التخصص في أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق مستمر للعمل وضربنا مثلاً عن الصراعات والاختناقات اليومية بين المبيعات وبين الائتمان والتحصيل في شركة من الشركات الصناعية . ولقد سجلنا تجربة مصلحة سك العملة في مصر لتوضح كيف أن تدفق العمل قد يكون العلاج الفعال للصراعات والاختناقات اليومية حتى في مصلحة حكومية . . وهو بلا شك منهج مفضل عن أسلوب تقسيم العمل من أعلى .



## الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية

- تحميل المسؤوليات مسألة شخصية
- الأنماط القيادية : نظرة عامة
- الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع +
- الآثار التنظيمية للنمط القيادي ن +
- الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع ن
- الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع - ن -
- الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع + ن +
- نمط « الأمير والحلم » ونمط « الأمير والبارونات »  
دروس من تاريخ الأمم
- نمط المدير الضابط ونمط المدير المدنى

إن « علم التنظيم » سيصبح كلاماً في الهواء إذا لم تأخذ في الحسبان تأثير الشخصية في تصميم التنظيم » .

المؤلف



## تحميل المسئوليات مسألة شخصية

### مقدمة :

إن وجود هذا الفصل عن الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية في أول كتاب عن التنظيم ( بعد تحديد الأهداف وتقسيم العمل مباشرة ) قد يثير الدهشة . فكثير من علماء التنظيم لا يسمحون بأن تدخل النواحي الشخصية في تصميم الهياكل التنظيمية . إنهم يخشون أن هذا الاهتمام قد يؤثر على التصميم الهندسى للعملية التنظيمية ( البناء الموضوعى للهيكـل التنظيمى ) .

صحيح أن علم تصميم الهيكـل التنظيمى هندسياً قد يكون خطأ كبيراً ولكن من الخطأ أيضاً النظر إلى أن هناك طريقة واحدة للتنظيم لكل المشكلات التنظيمية . إن الهياكل التنظيمية ليست إلا مجرد هياكل أو إطارات لعمل فيها البشر ويجب أن يكون هذا البناء ملائماً لمن يسكنون فيه . فالهياكل التنظيمية ليست — على حد تعبير أرنست ديل — « جاكات صلبة تمنع المرونة والمبادأة والتصرف السريع »<sup>(١)</sup> . وليست الهياكل التنظيمية قواعد حديدية تحكم كل تصرف وتعمل ما يجب عمله فى كل موقف .

لنأخذ على سبيل المثال المتجر الصغير الذى يديره صاحبه . إن صاحب المتجر المدير هذا هو مسئول عن كل المشروع بما فى ذلك وظائف الإدارة : فهو مسئول عن التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل ، مسئول عن وضع السياسات المالية واليمنية وغيرها ، مسئول عن التنفيذ والمتابعة ، مسئول عن الابتكار والتحديث ، مسئول عن متجره أمام القضاء .. قد يستطيع

صاحب المتجر أن يقوم بكل تلك الأعمال إلى حد معين . . حتى إذا كبر حجم العمل فإن الأمر يتطلب أن يحمل بعض الأشخاص مسؤوليات معينة .

ولكن صاحب المتجر المدير قد يجد من الصعوبة أن يحمل أى شخص مسئولية القيام بعمل أساسى مثل الشراء أو البيع . . لأنه قد يشعر أنه ليس هناك شخص قادر يستطيع أن يتحمل هذه المسئولية ويؤديها على الوجه الأكمل . إنه قد لا يثق في معاونيه . . وإذا كانت زوجته تعمل معه فربما أنه لا يثق أنها ستكون الأسرار فيبعد عنها المسائل المالية ، ونجده يحتفظ بالأسرار المالية لنفسه . . وحتى إذا قام بتحميل شخص بمسئولية محددة فربما يجد أنه غير قادر على ترك الشخص يتصرف في ضوء قواعد عامة . . إنه قد يطلب أن يقوم الشخص الآخر بالمسئولية طبقاً لطريقته هو . . طبقاً لتعليماته . . طبقاً لرأيه وبميت يصبح الشخص الآخر مجرد كاتب ينفذ ما يطلب منه فقط .

إن المطلعين على تاريخ التنظيمات الكبيرة لا يمكنهم إنكار أهمية الشخصية في تأثيراتها التنظيمية . لننظر مثلاً إلى هنرى فورد الأول الذى كان مالكا ومديراً لشركة السيارات ( باسمه ) . لقد بنى شركته من لا شيء ولقد كان يعلم كل دقائق العمل . لقد كانت أصابعه في كل شيء . . . لقد كان ينام ويعيش في مصنعه . لقد كان يتخذ القرارات بنفسه تقريباً في كل شيء . لقد ركز كل إنتاجه في مصنع واحد ( River Rouge ) حتى يكون كل شيء تحت سيطرته . لقد كان فخوراً بأن شركته ليس لها تنظيم ، لا توجد واجبات محددة لأى منصب ، لا يوجد خط سلطة ( تدرج رئاسى ) ، الألقاب قليلة والاجتماعات معلومة <sup>(١)</sup> .

(١) الكلمات بالنص الإنجليزي كالآتي :

"no organization no specific duties attached to any position, no line of succession or the authority, very, few titles and no conferences."

انظر :

Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, p. 41.

وعندما استلم هنرى فورد الثانى العمل نجده أحدث تغييراً كاملاً فى الهيكل التنظيمى . فلم تكن معلوماته عن صناعة السيارات مثل جده ابتداء . إن مدى اتخاذ القرارات وكية المشكلات التى أصبحت بدون حل قد جعلت التضييق مسألة حتمية . لقد كان هنرى فورد الثانى يؤمن باستخدام الخبرات المتخصصة والأذكىاء والتضييق الكبير لاتخاذ القرارات . وبالتالي فلقد أوجد منصب نائب رئيس للشركة وأعطاه سلطات واسعة فى اتخاذ القرارات الكبرى ووضع السياسات . كما عين أخصائين على مستوى عال لتولى مناصب علمية ( التمويل ، الأفراد ، التنظيم ) وأنشأ أقساماً إنتاجية بسلطات كبيرة تقرب من أن تكون مستقلة .

### الأنماط القيادية : نظرة عامة

يجب أن نقرر ابتداء أنه لا يمكننا حصر مختلف الأنماط القيادية وحصر تأثيراتها التنظيمية فى كتاب بهذا الحجم . فهناك العديد من التقسيمات عن الأنماط القيادية أو عن أنواع الشخصية . ولكننا سنختار الأنماط القيادية التى أوردناها فى كتابنا المدير الفعال ( الطبعة الثانية ) عن الأنواع المختلفة من القادة الإداريين حيث نفضلها عن أنواع الشخصية حيث العبرة هنا بالقيادة .

وإذا كانت القيادة هى التأثير فى الأشخاص لكي يتعاونوا فى تحقيق الأهداف المشتركة فلنا أن نتوقع وجود عدة أساليب للقيادة أو أنماط للقيادة<sup>(١)</sup>

---

(١) الأسلوب Technique والنمط Pattern . إننا نخطئ أن النمط يعبر عن سلوك متكرر فهو سلوك مميز لشخص أما النمط يسمى لكلمة « أسلوب » يعنى بأنه يعبر عن وقت لآخر . وإن كان كثير من المؤلفين يستخدم النمط بمعنى أسلوب .

لقد تصدى كثير من الباحثين لدراسة أنماط القيادة وإن كان معظم هذه الدراسات مشتقاً من افتراضات نظرية X ونظرية Y ، أو المنخل « التكنيكي » للعمل ( حركة الإدارة العلمية التي بدأها « تايلور » ) أو المنخل السلوكي ( مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها « مايو » ) .

إن معظم الذين بحثوا في أنماط القيادة شعروا بأن هناك نوعين أساسيين من القادة : قادة تركز على طريقة العمل أكثر من تركيزها على العلاقات الإنسانية، وقادة تركز على العلاقات الإنسانية أكثر من تركيزها على طريقة العمل . إن هذا التفكير كان شائعاً حيث إن الفكرة المقبولة أن القائد يستطيع أن يؤثر في تابعيه بإحدى طريقتين :

أولاً : يستطيع القائد أن يجبر تابعيه ما الذي يجب عمله وكيف يقومون به .

ثانياً : يستطيع القائد أن يقتسم مسؤوليته القيادية مع تابعيه بأن يشركهم في عملية التخطيط وتنفيذ ومتابعة العمل .

فالقائد الأول هو القائد التقليدي ذو النمط الديكتاتوري *Authoritarian Style* الذي يركز على العمل . والقائد الثاني هو القائد ذو النمط الديمقراطي *Democratic style* الذي يركز على العلاقات الإنسانية .

إن الاختلاف في نمط سلوك كل منهما مستمد من نظرة كل منهما إلى مصدر قوته أو سلطته . فسلوك القائد ذي النمط الديكتاتوري مستمد من الافتراض بأن سلطته مستمدة من منصبه الرسمي وأن الإنسان بطبيعته كسلان ولا يمكن الاعتماد عليه ( نظرية X ) بينما سلوك القائد ذي النمط الديمقراطي مستمد من الافتراض بأن سلطته مستمدة من المجموعة التي يقودها وأن الإنسان يحب للعمل وسيوجه نفسه ذاتياً إذا تم تحفيزه بشكل ملائم ( نظرية Y ) وطبعاً أن هناك عدة أنماط بين هذا وذاك .



<p><u>نمط ع+ ن+</u></p> <p>اهتمام كبير بتجسيده أنفسي التأكي على اهتمام كبير بالناس منه خبرته تسج اختياراً لهم مع اختياراً جات من النظام</p>		<p><u>نمط ن+</u></p> <p>اهتمام كبير بتجسيده أنفسي التأكي على اهتمام كبير بالناس منه خبرته تسج اختياراً لهم مع اختياراً جات من النظام</p>
<p><u>نمط ع- ن-</u></p> <p>اهتمام كبير بالناس وبالعمل الطبيعية جات خبرته في الظروف مريحة في المنظمة وقت أنتاج العمل (رضا الناس تحقيق الكفاءة)</p>	<p><u>نمط ع ن</u></p> <p><u>نمط نمط</u></p> <p>اهتمام متوازن بين العمل والناس منه أجهل تخمينه أراء مقبوله وغيره من مقبوله (سير الأسماء الوسط)</p>	
<p><u>نمط ع+ ن-</u></p> <p>أقل اهتمام بالعمل والناس بالقدر الذي يتجسد من الشؤلية نقطه لهما من البقاء في البيئة</p>		<p><u>نمط ع+</u></p> <p>اهتمام كبير بتجسيده العمل وتجسيده ربا به جات يكونه الاعراض الرضا في أكثر ما يمكنه (الكفاءة تحقيق رضا الناس)</p>

خريطة الشبكة الادارية ( رقم ١٤ )  
اتماط القادة الاداريين في الواقع العملي  
المصدر : كتاب العبر الفعال للمؤلف

## الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع<sup>+</sup>

النمط القيادي ع<sup>+</sup> هو النمط الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس . إن اهتمامه بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته مستمد من اعتقاده أن ذلك سيقفل الصراع الإنساني إلى أقل حد ممكن ، وبالتالي يتحقق رضا العاملين . إن افتراضاته الأساسية أن الناس كسالى ويجب مراقبتهم واستخدام الشدة مع المقصرين . إن ذلك يجعله ينشئ إدارة أو أكثر للمتابعة والرقابة وإدارة للتفتيش وإدارة للشئون القانونية والتحقيقات ( خاصة بالعاملين ) ونظراً لعدم ثقته في الناس فإنه غالباً ما ينشئ إدارة لمراقبة الوقت . إنه يدبر على طريقة المكاول الذي ينشئ غرامات التأخير والعبرة عنده بالتنفيذ .

إن النمط القيادي ع<sup>+</sup> لا يؤمن باستخدام اللجان وغالباً ما يقول اللجان ضياع للوقت وهي صالحة لمن ليس له عمل . وإن أحسن لجنة هي المكونة من شخص واحد .

إن النمط القيادي ع<sup>+</sup> يعشق الخرائط التنظيمية والاختصاصات المحددة لأنه يعتقد أن هذا التحديد الواضح كاف لسير العمل . وأن الهيكل التنظيمي الذي يعتمد عليه يجب أن يكون مصمماً لمتطلبات العمل الموضوعية من وجهة نظره هذه .

إن الآثار التنظيمية لهذا النمط يمكن أن يتلخص في :

- ( أ ) هيكل تنظيمي متأسسك .
- ( ب ) علاقات رئاسية محددة .
- ( ج ) اختصاصات محددة .

( د ) غياب اللجان .

( هـ ) وجود إدارة أو أكثر للمتابعة ( مركزية ) أى تتبعه مباشرة .

( و ) وجود إدارة أو أكثر للتفتيش ( مركزية ) أى تتبعه مباشرة

( ز ) وجود إدارة أو أكثر للشئون القانونية والتحقيقات ( مركزية )  
أى تتبعه مباشرة .

### الآثار التنظيمية للنمط القيادى ن<sup>+</sup>

النمط القيادى ن<sup>+</sup> هو النمط الذى يهتم بالناس ( دوافعهم وحاجاتهم  
ورغباتهم واختلافاتهم وتفضيلاتهم ) أكثر من اهتمامه بالعمل . إن فكرته هى  
أن الاهتمام بالناس يخلق ظروفًا ودية مريحة وإيقاع مريح فى العمل على اعتبار  
أن رضا الناس سيحقق الكفاءة . إنه يدير على طريقة « النادى الاجتماعى »

#### Social Club

إن حبه للناس يجعله ينشئ إدارات تعكس هذا التكوين الأساسى مثل  
إدارة للعلاقات الإنسانية أو إدارة للخدمات الاجتماعية وإدارة للشكاوى  
والاقتراحات ، وبطبيعة الأمر فإنه يحب اللجان لأنها تعطى له فرصة بمنازة  
ليسمع من المرعوسين ما يجرى . فهو يحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح للناس  
فرصة معرفة رغباتهم وأحاسيسهم . إنه لا يكون متزمتاً بالعلاقات الرئاسية  
أو بتحديد الاختصاصات بشكل محكم فهو يرى أن العلاقات الودية أفضل من  
التصميم الميكانيكى للعلاقات .

إذا كانت هناك إدارة للتفتيش فإنه قد يلغىها أو يجعلها موجودة صورياً ،  
وكذلك إدارة الشئون القانونية . إنه يؤمن بالخدمات الطيبة وغالباً ما ينشئ  
إدارة للخدمات الطيبة .

إن الأثر التنظيمي للنمط ن<sup>+</sup> - على سبيل التلخيص - كما يلي :

- (أ) سيطرة العلاقات أكثر من سيطرة الهيكل .
- (ب) علاقات في جميع الاتجاهات ليس بالضرورة رئاسية .
- (ج) اختصاصات عامة محدودة نسبياً للاستمراد .
- (د) تعدد اللجان التنفيذية والاستشارية .
- (هـ) وجود إدارات للعلاقات الإنسانية أو الخدمات الاجتماعية أو الخدمات الطبية أو للشكاوى والاقتراحات . . إلخ .

### الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع ن

النمط القيادي ع ن هو نمط وسط بين النمط القيادي ع<sup>+</sup> والنمط القيادي ن<sup>+</sup> . إن معظم حلوله وسط فهو يحاول التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس وليس لديه مانع من قبول معدلات وسط . إن ما يحركه هو أن يكون شعبياً وأقصى ما يحشاه هو فقدانه الشعبية .

إن النمط القيادي ع ن يحب اللجان لأنها تعطى انطباعاً بأن القرارات المتخذة هي قرارات الأغلبية فيسهل تطبيقها . إنه يعرف مقدماً القرار الراجب اتخاذ ويحاول التأثير من وراء الكواليس للتوصل إليه .

إنه يستخدم التنظيم غير الرسمي لجس نبض التنظيم الرسمي بمعنى أنه يهيئ الجو لإحداث التغيير على مستوى العلاقات الشخصية ، فإذا وجد قبولاً للتغيير فإنه يصدر قرار التغيير ، وإذا لم يجد قبولاً ولم ينجح في التأثير فإنه يترجع عن إصدار قراراته .

إن النمط القيادي ع ن - ونحن نكرر - يعشق اللجان فيكون لجاناً استشارية متعددة ويحاول أن يشكل لجاناً فرعية منبثقة عن اللجان الأساسية . . ينشئ لجاناً لشتون الموظفين . . لجاناً للدراسة الجدوى . . لجاناً للشتون القانونية . . . لجاناً للمشريات . . لجاناً للعوادم . . لجاناً مالية . . إن سبب عشقه للجان ليس لأنه يريد أن تشارك الناس حقيقة في صناعة القرار ولكن لكي يعطى هذا الإحساس فقط . إن طريقته هي المشاركة الصورية .

#### Pseudo-participation

إن الأثر التنظيمي للنمط ع ن - على سبيل التلخيص - كما يلي :

(أ) اهتمام وسط بالميكمل والعلاقات .

(ب) اختصاصات عامة محددة نسبياً .

(ج) سيطرة اللجان الاستشارية والتنفيذية ( الصورية ) .

إن النمط القيادي ع ن - نمط ممارس المناورات السياسية بنجاح وهو ما يجعله مرناً قادراً على مواجهة الرياح .

#### الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع ن -

النمط القيادي ع ن - نمط يعطى أقل اهتمام بالعمل وبالناس بالقدر الذي ينحلي من مسئولياته الشخصية . . لضمان البقاء في الوظيفة . إنه نمط بيروقراطي من منطلق سيكولوجية الإنسان المقهور الذي يريد تبرير مسئولياته .

إن النمط القيادي ع ن - يعشق رفع الموضوعات إلى أعلى لتتظر وإرسال التعليمات للمتفدين للعلم واتخاذ اللازم . . ولذلك تجده ينشئ إدارة للسكرتارية خاصة بتسجيل الوارد والصادر وحفظ الأرشيف بحيث تكون هذه الإدارة تابعة له شخصياً .

إن النمط القيادي ع-ن- - باعتباره نمطاً بيروقراطياً - يعشق اللوائح لأنه يحتمل فيها . . . ولذلك فإنه غالباً ما ينشئ إدارة للتشريع أو إدارة للنظم واللوائح وهو يقصد بها إدارة لتصميم اللوائح بحيث تكون محكمة لإخلاء مسؤوليته وتحديد مسؤوليات الآخرين تحديداً محكماً . كما أنه يحب تحويل الموضوعات للشئون القانونية للتفسير وإبداء الرأي ، ولذلك فهو يحب أن يتبعه مباشرة إدارة للشئون القانونية كما يحب الاتصال بأجهزة مركزية لتفسير القوانين واللوائح .

إن النمط القيادي ع-ن- لا يحب أن يتولى مسؤولية وضع الأهداف أو البرامج أو الجداول الزمنية ، ولكنه يحب أن يتولى ذلك أشخاص آخرون غيره ، ولذلك فهو يعشق إنشاء إدارات للتخطيط حتى إذا فشلت الخطة فيكون ذلك مسؤولية غيره . وبطبيعة الحال فإنه لا يعطى إدارة التخطيط أية بيانات تكون بمثابة سيف على رقبة . . . ولذلك فهو يسعى إلى أن تكون إدارة التخطيط أيضاً إدارة غير فعالة . إنه يحب أن يلقي اللوم دائماً على اللوائح وعلى إدارة التخطيط وعلى الناس لكي يتخلص من المسؤولية .

إن النمط القيادي ع-ن- يحب الهروب من اللجان ، ففي اللجان مواجهة وهو لا يحب المواجهة : فهو يرى أن البعد عن الناس غنيمة وأنه يجب ترك الكلاب النائمة نائمة . إنه يستخدم اللجان بالقدر الذى يجد فيها إخلاء لمسؤوليته .

إن الأثر التنظيمى للنمط ع-ن- - على سبيل التلخيص - كما يلي :

(١) استيفاء الشكل ( دون المحتوى ) فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى والعلاقات التنظيمية .

(ب) وجود إدارات للسكرتارية والأرشيف تابعة له شخصياً (أرشيف التيارات) .

(ح) وجود إدارات للشئون القانونية والتشريع وأقسام للتفسير والبحوث القانونية . . . وغالباً ما تكون تابعة له أيضاً .

(د) وجود إدارات للتخطيط .

(هـ) غياب اللجان إلا للضرورة القصوى .

### الآثار التنظيمية للنمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup>

النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> نمط نادر الوجود فهو نمط يعطى اهتماماً كبيراً للنتائج بقدر الاهتمام الكبير الذى يعطيه للناس والعلاقات الإنسانية دون تنازلات فى أى منهما (العمل أو الناس) . إنه نمط ينسج متطلبات العمل مع متطلبات العاملين .

إن النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> لا ينظر إلى التنظيم كهيكل مثل زميله ع<sup>+</sup> ولا ينظر إلى التنظيم كملاقات غير رسمية مثل زميله ن<sup>+</sup> ولا يستخدم التنظيم غير الرسمي لجس نبض التنظيم الرسمي مثل زميله ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> ، ولا يستوفى الشكل سواء فى الهيكل أو العلاقات مثل زميله ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> ولكنه ينظر إلى التنظيم على أنه نظام للتعاون منسق إدارياً : حيث تكون روح الفريق هى الدعامة الأساسية للعلاقات العضوية المهادنة . الصراحة والمصلحة المتبادلة بين الفرد والمنظمة - فى نظره - كافية بوحدة الرؤية الكاملة للأفراد . العلاقات عضوية ورتاسية إذا تطلب الأمر . إنها ليست علاقات ميكانيكية أو علاقات شكلية أو علاقات شلية .

إن النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يؤمن بالالتزام الذاتي وإن الالتزام الذاتي لا يتأتى إلا بالاقتناع ولا يحدث الاقتناع إلا بالحوار الهادف الموضوعي . إن الهيكل التنظيمي — في نظر ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> — ليس شيئاً مقدساً ولكنه إطار لتحقيق روح الفريق حيث تكون مسئولية تنفيذ العمل جماعية وفردية فبينما يكون لكل شخص دوره فإن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية مثل لعبة كرة القدم حيث اللاعب مسئول عن اللعبة حتى ولو لم تكن الكرة معه .

إن النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> لا يحب وجود إدارة للتخطيط ولكنه يؤمن بأن التخطيط لا بد وأن يتم من خلال التزام بين مرعوسين ورئيس؛ التزام بالأهداف مع ترك الحرية في التصرف في ضوء الأهداف التي تم الاتفاق عليها بين رئيس ومرعوس . ومن ناحية أخرى لا يحب ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> خلق لجان للتخطيط فالتخطيط يتم ثنائياً بين مرعوس ورئيس من القاعدة حتى القمة .

ولما كان النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يؤمن بالالتزام الذاتي فإنه لا ينشئ إدارة للتفتيش أو إدارة للمتابعة أو إدارة للرقابة . فهو يكره استخدام كلمات التفتيش والمتابعة والرقابة إنه يؤمن بالتفتيش الذاتي والمتابعة الذاتية والرقابة الذاتية . وهو منطقي مع نفسه بقوله إن الالتزام الذاتي كاف للرقابة الذاتية وإن الرقابة من أعلى لا يمكن أن تكون فعالة ، فالأشخاص قادرون دائماً على الهروب من الرقابة من أعلى إذا ما أرادوا .

إن النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يحب اللجان التنفيذية ولا يضحى بالمحتوى في سبيل استيفاء الشكل . إنه يحب أن تكون القرارات جماعية ولكن دون مناورات . إنه يحب أن تكون كل الكروت على الطاولة في المناقشات . . . لا مناورات من وراء الكواليس . إن المشاركة في اللجان التي يستخدمها النمط القيادي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> مشاركة حقيقية . واللجان — في نظره — تعطى فرصة للفهم



المتبادل بين وجهات النظر المختلفة للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة بحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية ودوره في الصورة الكلية .

وعلى ذلك فإن تحديد الاختصاصات — في مفهوم ع + ن + لا يتم على أساس أنشطة ولكنها اختصاصات عن نتائج .

وعلى ذلك نتوقع لا مركزية في تصميم الهيكل التنظيمي : تفويض كبير للسلطات في إطار الأهداف التي تم الالتزام بها .

إن الآثار التنظيمية للنمط ع + ن + — على سبيل التلخيص — كما يلي :

( أ ) النظر إلى التنظيم على أنه نظام للتعاون منسق إرادياً .

( ب ) التركيز على روح الفريق أكثر من التركيز على الاختصاصات الفردية .

( ج ) بطاقات وصف الوظيفة لا تحوى وصفاً للاختصاصات ولكنها تحوى وصفاً للنتائج المستهدفة من المنصب ( التي تترجم في شكل أرقام ومواعيد لكي تكون أهدافاً ) .

( د ) غياب إدارة التخطيط وظهور مركز معلومات بحيث لا تمر المعلومات من وإلى المركز من خلال تسلسل رئاسي ( لكي لا يتم نشر الغسيل القذر على حد التعبير ) .

( هـ ) غياب إدارة التفتيش أو إدارة المتابعة أو إدارة الرقابة ، فالتفتيش والمتابعة والرقابة ذاتية .

( و ) الاهتمام بالمحتوى في اللجان وليس بالشكل .

## نمط « الأمير والخدم » ونمط « الأمير والبارونات » دروس من تاريخ الأمم

ماذا يحدث لو عين مدير جديد يتصف بالقوة والشدة والنشاط في منظمة كان المدير السابق لها ضعيفاً كسولاً نسياً ؟ هل من الضروري إعادة تنظيم المنظمة لكي يتم تكييفها مع النمط القيادي الجديد ؟

وماذا يحدث لو عين مدير جديد يتصف بضعف نسبي وكسل نسبي في منظمة كان المدير السابق لها قوياً شديداً نشيطاً ؟ هل من الضروري إعادة تنظيم المنظمة بحيث يتم تكييفها مع النمط القيادي الجديد ؟  
إن دراسة التاريخ ودراسة القادة المشهورين في التاريخ لتدلنا على أن هناك نمطين أساسيين من الأنماط القيادية :

النمط القيادي الأول : نمط الأمير ومجموعة الخدم Price and Servants  
يساعدونه في الحكم كوزراء تم اختيارهم برغبته أو بموافقته .

النمط القيادي الثاني : نمط الأمير والبارونات Prince and Barons ..  
الذين يحملون كرامتهم بالوراثة وليس بحسب رغبة الأمير ، وحيث يكون لكل بلون الولايات الخاصة به والقورداك التابعين له . وينظر الأمير إليهم ويحافظ عليهم بماطفة طبيعية .

وفي المنظمات التي يكون رئيسها شديداً جداً فإن ذلك يجعل من الصعب الرقبة أو الصعود إلى أعلى ولكن إذا تم الصعود إلى أعلى فإن الإدارة حينئذ تكون سهلة . ذلك لأن المنظمة التي يكون رئيسها قوياً جداً ، غالباً ما يكون

الأشخاص التابعين له ضعفاء . ضعفاء بالنسبة له . والمنظمة التي يكون رئيسها ضعيفاً يكون الأشخاص التابعين له أقوياء . وقد توصل إلى هذه النتيجة أنتوني جاي في دراسته للتاريخ ولأفكار ميكافيلي فهو (أنتوني جاي) يقول بالحرف الواحد :

When the King is strong the barons are weak, when the king is weak the barons are strong. <sup>(١)</sup>

إن النمط القيادي الأول: نمط الأمير والخدم Prince and Barons هو النمط الذي لوحظ في تركيا فقد حكم الإمبراطورية التركية لورذ ومجموعة من المساعدين يرسلهم إلى المقاطعات وينيرهم كما يشاء . ولذلك فإن النمط القيادي الأول أعطى نموذجاً تنظيمياً مميزاً : « النموذج التركي في التنظيم » Turkish Organization

بينما النمط القيادي الثاني « نمط الأمير والبارونات » Prince and Servants نمط لوحظ في فرنسا حينما تولى ملك فرنسا الحكم في وسط مجموعة قديمة من اللوردات المعترف بهم من رعاياهم ومحبوبين منهم ولم سلطاتهم ومستولياتهم ولا يستطيع أن يفعل الملك معهم الكثير إلا بمشقة وحسابات دقيقة وربما بالرغم منه .

إن نمط الأمير والبارونات أعطى : « النموذج الفرنسي في التنظيم » Frankish Organization

وعندما يعين مدير جديد ضعيف نسبياً بدلاً من المدير القديم الذي كان شديداً فإن المدير الجديد يجب أن يتوقع حرباً بين المرعوسين وبينه وبين المرعوسين . . تماماً مثل الملك الضعيف الذي يتولى الحكم بعد ملك قوى

فإن الملك الضعيف يجب أن يتوقع حرباً بينه وبين البارونات وبين البارونات أنفسهم . ذلك لأن كل شخص منهم سيحاول إثبات أنه أكفأ وأنه صاحب السلطة ؛ أكفأ على غيره من البارونات وأكفأ من الملك نفسه . إن ضعف الملك سيغري البارون بالتمادى في السيطرة . وسيحاول كل بارون السيطرة ، والنتيجة إما الصدام مع الملك أو الرئيس الإدارى في حالتنا هذه أو الصدام مع بعضهم البعض .

ولذلك فإن وظيفة المدير الجديد هى منع الحرب بين البارونات وبينه وبين البارونات أنفسهم أو ما يسمى بالحرب البارونية Baronial war .

وقد أثبت تاريخ المنظمات الكبيرة فى أمريكا تدعيماً لهذه الفكرة فقد عين فرانك باس رئيساً لمجلس إدارة General Dynamics بعد أن توفى مؤسسها القوى الشديد . شركة قوامها أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل . . وقد رأى ضرورة تفويض السلطة لهم . . وكانت النتيجة أن خسرت الشركة ٤٢٥ مليون دولار فى سنتين ( ١٩٦٠ - ١٩٦٢ ) أكبر خسارة حققها أى شركة . . والسبب فى ذلك هو « الحرب » التى قامت بين المرعوسين الكبار المسئولين أمام مجلس الإدارة فقد كان مؤسس الشركة قوياً عنيفاً أما رئيس مجلس الإدارة فهو أضعف من مؤسسها مما نتج عنه الحرب بين البارونات وبينهم وبين رئيس مجلس الإدارة حتى بالرغم من أنه فوض السلطة لهم <sup>(١)</sup> .

ولكن السؤال كيف يحدث ذلك ؟ إن كل رئيس قطاع سيحاول الحصول على مزيد من السلطة لكن يكون حراً فى تنفيذ الأعمال التى يراها ضرورية فإذا نجح فى الحصول على بعض السلطة فإن ذلك يشجعه على الحصول

---

(١) المرجع السابق .

على سلطة أكبر . . فالسواء هي الحد . . وإذا لم يتججج في الحصول على جزء أكبر من السلطة فإنه ربما يحجز معلومات أو يغير فيها أو يشجع الآخرين على عدم الدقة أو الانضباط أو أى إخلال آخر ، فيصبح هناك تكاتف ضد الرئيس . . فإذا لم يتصح كل فرد آخر فإن الحرب تبدأ بينه وبين هذا الفرد . . لأنه العقبة في سبيل الحصول على سلطة أكبر . . وهكذا تبدأ الحرب أو الصراع حول السلطة .

إن المدير الجديد يجب أن يعيد التنظيم إذا كانت الحالة هكذا حتى ينهى الصراعات أو « الحرب البارونية » قبل أن تبدأ .

إن ذلك يوضح الأسباب التي تدعو الكثير من المديرين إلى إعادة التنظيم فور توليهم مناصب جديدة .

وليس من المصلحة بقاء التنظيم على حاله على أساس النصيحة التقليدية للمدير الجديد . . « وضع للمرء وسين تماماً ماذا تريد ، واجعلهم يفهمون جيداً أنك لن تغفر لهم عصيانهم » إن هذه النصيحة لها مشاكلها لأنها ستجعل المدير نفسه تحت الاختبار لفترة طويلة فإذا كان المرء وسون متحدين ومتفقين على أن المدير الجديد « معصية » فإنه لن يكون هناك وقت لكي يأخذ المدير الجديد ثمار حزمه . .

فإذا كان المدير الجديد شديداً عنيماً فيجب أن يتوقع أيضاً « الحرب البارونية » أو الصراع حول السلطة للمرء وسين وبينهم . وربما يستطيع مثلاً توجيه نظر المرء وسين إلى خطر الظروف الخارجية التي تؤثر على وجودهم

فيجعلهم ينشئون بمراكزهم ويتعاونهم ولو مؤقتاً كما يستطيع أن يسيطر بنفسه على إدارة من الإدارات التي يشغلها شخص ضعيف نسبياً ويجعل منها شيئاً ممتازاً فيشعر الآخرون أنه قادر على بعض الأعمال ، فإذا نجح فإن النجاح يساعده على نجاح آخر .

### نمط المدير الضابط ونمط المدير المدني

ماذا يحدث عندما يتولى عسكريون وظائف مدنية : في الصناعة أو في التجارة أو في الخدمات ؟ هل من الضروري إعادة التنظيم ليلتئم النمط العسكري الجديد الذي حل محل النمط المدني ؟

إن المدير ذو الخلفية العسكرية يحمل معه للوظيفة المدنية المفاهيم الأساسية في التدريب العسكري والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي (١) :

١ - يجب إطاعة الأوامر . . فلا يجوز مناقشتها أو المساءلة حولها أو تخويرها أو تجاهلها .

٢ - إن الهدف ضرورة حتمية ويجب تعبئة كل الطاقات والإمكانات المتاحة لتحقيق ذلك الهدف .

٣ - عملية التنسيق حيوية جداً فبدون الدعم من الجهة الداخلية والنمط الخلقي بالكمية الملائمة وفي الوقت الملائم فإنه من الممكن خسارة الحرب .

٤ - إن الواجبات يجب أن تنفذ طبقاً للأوامر المستديمة . وليس من المفضل أبداً اتخاذ أقصر الطرق أو الانحراف عن الإجراءات المرسومة .

٥ - إن الانضباط *Discipline* ، وهو ما يحوى الاحترام والسيطرة هو الزيت الذى يجعل عملية الإدارة تم بسهولة .

إن الشخص الذى تم تدريبه عسكرياً لا يمكن أن يتهاون فى تطبيق أى مبدأ من هذه المبادئ لأن معنى ذلك هو الانتحار .

وعلى ذلك فإن اتجاهات المدير العسكرى الذى يتولى منصباً رئاسياً فى وظيفة مدنية تعكس تدريبه العسكرى وخبراته العسكرية . إن وجهات نظره - كما يحددها أوست فيل - تكون كالاتى <sup>(١)</sup> :

١ - المركز : يجب أن ينظر إلى الرؤساء باحترام فى كل الأوقات .

٢ - التعليمات : بمجرد إصدار الأوامر فإنه لا يجوز إعادتها الرئيس الذى أصدرها لتوضيحها أو تفسيرها . إن مسئولية الأجهزة المعاونة هى فى توضيح وتفسير وبرجة هذه الأوامر إلى أعمال تنفيذ .

٣ - التعديلات : إن تعديل أمر صدر ينظر إليه على أنه أمر جديد .

٤ - الميزانية : إن الميزانية المالية تعتبر مجرد مرشد أكثر منها تحديداً نهائياً للإنفاق . فالنجاح فى العسكرية أكثر أهمية من الالتزام ببنود الميزانية .

أما المدير المدنى فإن اتجاهات ووجهات نظره تكون كالاتى :

١ - المركز : يجب أن يشعر بأهمية اللقب الذى يشغله ولكنه فى نفس الوقت يريد أن يكون محبوباً وواحداً من « اللثة » .

٢ - التعليمات : يضع إطاراً محدداً للعمل ويكون مستعداً لأن يشارك فعلياً فى تحريك البرنامج لكى يبدأ .

(١) المرجع السابق ، ص ١١٤ وما بعدها .

٣ - التغييرات في التعليمات : غالباً ما تتم التغييرات بشكل غير رسمي ولا يعتمد في ذلك على عمل مذكرات وأوامر مكتوبة وغالباً ما يحاول اتباع قنوات اتصال مختصرة عن تلك الطرق المرسومة .

٤ - الميزانية : يلتزم ببند التكاليف أو بالمبالغ المحددة في الميزانية .

إن نمط القيادة العسكري يتطلب زيادة الاعتماد على الأجهزة المعاونة بالشكل الآتي :

١ - إن الضابط المدير يفضل أن يأتي برنامج العمل المطلوب أو المشروع بتفاصيل كاملة .

٢ - إن الضابط المدير يفضل أن يقوم أشخاص آخرون بمتابعة تنفيذ الخطة بدلاً منه على أساس ألا يتم إبلاغه إلا في حالات الانحراف عن الخطة .

٣ - يعتمد الضابط المدير على الأجهزة المعاونة في حل المشكلات الطارئة الواجب التصدي لها لتحقيق الهدف .

٤ - يعتمد الضابط المدير على الأجهزة المعاونة في الحصول على البيانات والتفاصيل التي قد يحتاج إليها في أي وقت .

٥ - يعتقد الضابط المدير أن إحداث أي تغيير أو تكييف هو من وظائف القيادة ولا يجوز لأحد أن يصدر هذه التغييرات إلا القيادة .

إن نمط القائد الإداري ذو الخلفية العسكرية يفضل دور الإدارة العليا : الإدارة التي ترسم الخطوط العريضة وتهتم بالكلية عن دور الإدارة التنفيذية التي تهتم بالتفاصيل . فهو يعتقد أنه ناجح بقدر السلطة التي استطاع أن يفوضها . إن القائد الإداري المدني إذا كان يهتم بالكلية فهو أحياناً أو كثيراً ما يداخل في التفاصيل ، وإذا كان يفوض السلطة كثيراً فهو غالباً ما يحتفظ لنفسه بمجالات استراتيجية أو ضرورية .



إن القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية يتضابق كثيراً إذا حدث خلل أو مشكلات فى الإجراءات . ونظراً لأنه فوض السلطة فإنه غالباً ما يجد أنه ليس من السهل عليه أن يقوم هو بحل المشكلة فهو يعتمد أكثر على الأجهزة المعاونة فى حل هذه المشكلات . إن المدير المدنى غالباً ما يحفره محاولاً معرفة سبب المشكلة ويوضح الإطار الواجب اتباعه لحل المشكلة بناء على ملاحظات على الطبيعة .

إن اعتماد القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية على الأجهزة المعاونة أكثر من اعتماد المدير المدنى ولذلك فإن اختلاف نمط القائد الإدارى من مدنى إلى عسكرى يتطلب إعادة النظر فى تنظيم ووظائف وحجم الأجهزة المعاونة التى سوف نتكلم عنها . فالقائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية يعتمد - ونحن نعيد الكلام مرة أخرى - على الأجهزة المعاونة فى :  
١ - توضيح خطوط السلطة والمسئولية .

٢ - التنسيق بين اهتمامات التنفيذ والاستشاريين وبأى الأجهزة المعاونة .

٣ - التقارير والمذكرات اللازمة لموضوعات هامة .

٤ - الاستخدام الواسع للاجتماعات واللجان فى حلول المشكلات وإقرار أسلوب العمل وخطواته .

إن الاختلاف بين القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية والقائد الإدارى المدنى اختلاف فى الأسلوب ولكنه ليس اختلافاً فى القدرات . فمدير المبيعات الذى يخطط لحملة بيعية (تسويقية) يحتاج إلى نفس القدرات الواجب توافرها فى تخطيط النزو مثل :

( م ٨ - التنظيم

١ - قدرات مثل الشجاعة والأعصاب المتينة .

٢ - معلومات عن نقاط القوة ونقط الضعف الخاصة بالعنو وباحتياجاته التي يمكن تعيئها بسرعة ( رأس المال اللازم لحملة إعلانية ، للإسراع في عمليات الإنتاج ، لتخفيض الأسعار ، لقوة رجال البيع في القيام بالضبط البيعى ) .

٣ - قدراته الخاصة وقدراته على التحمل وإلى أى مدى يستطيع أن يدفعها إلى الأمام .

٤ - ما هى الأرض التي يحاربون عليها ( أى نوع من البضاعة يستطيع أن يبيعها جيداً وأى نوع لا يستطيع أن يبيعها بفائدة ) .

٥ - ما هو رد الفعل المتوقع وفي أى اتجاه ( تخفيض أسعار - حملات إعلانية مضادة ) وكيف يمكن التغلب عليها .

إن الاختلاف بين القتل والبيع مسألة شكلية ولكنها تتطلب نفس القدرات في تخطيط الحملة وتنفيذها .

إن أى شركة لا تختلف عن أى دولة وأن الشركة هى فى الواقع دولة لها ملكها ولها بلوغاتها ولها سفراؤها ، لها المخلصون لها ولها غير المخلصين ، لها أصدقاؤها ولها أعداؤها وأنه يجب النظر إلى المنظمات الكبيرة على أنها منظمات سياسية وعلى القائد الإدارى الجديد أن يعيد التنظيم ويتفرغ للسياسة الخارجية لشركته أو مؤسسته بدلا من أن يعيش فى السياسة الداخلية .

## ملخص

وَضَمْنَا هَذَا الْفَصْلَ « الْأَنْمَاطُ الْقِيَادِيَّةُ وَتَأْثِيرَاتُهَا التَّنْظِيمِيَّةُ » فِي بَدَايَةِ كِتَابِ التَّنْظِيمِ (بَعْدَ تَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ وَتَقْسِيمِ الْعَمَلِ مَبَاشَرَةً) لِنَبِّينَ وَنَعْرِفَ بِأَنَّ التَّصْمِيمَ الْمُهَنْدِسِيَّ لِلتَّنْظِيمِ - فِي الْوَاقِعِ الْعَمَلِ - سَيَكُونُ مُتَأَثِّرًا بِالْمُنْظَمِ (بِالْقَائِمِ عَلَى التَّنْظِيمِ أَوْ صَاحِبِ السُّلْطَةِ الْعَالِيَا فِي التَّنْظِيمِ أَوْ رَئِيسِ الْمُنْظَمَةِ) . إِنْ عَلِمَ التَّنْظِيمُ سَيَصِيحُ كَلَامًا فِي الْهَوَاءِ إِذَا لَمْ نَأْخُذْ فِي الْحِسَابِ تَأْثِيرَ الشَّخْصِيَّةِ فِي تَصْمِيمِ التَّنْظِيمِ .

لَقَدْ بَيَّنَّا أَنَّ تَحْمِيلَ الْمَسْئُولِيَّاتِ مَسْأَلَةٌ شَخْصِيَّةٌ وَأَنَّ صَاحِبَ الْمُتَجَرِّ مِينَظَمٍ مُتَجَرِّهٌ وَيَحْمِلُ الْمَسْئُولِيَّاتِ فِي ضَوْءِ مَدَى ثِقَتِهِ فِي زَوْجَتِهِ وَالْعَامِلِينَ مَعَهُ . وَإِنْ مَا قَامَ بِهِ صَاحِبُ الْمُتَجَرِّ يَقُومُ بِهِ رُؤَسَاءُ الْجُمْهُورِيَّاتِ وَرُؤَسَاءُ الْحُكُومَاتِ وَالْوُزَرَاءُ . . كُلٌّ طَبَقًا لِنُظْمِهِ الْقِيَادِي .

لَقَدْ وَضَحْنَا فِي هَذَا الْفَصْلِ أَنَّ هُنَاكَ خَمْسَةَ أَنْمَاطٍ قِيَادِيَّةٍ . . لِكُلِّ نَمَطٍ مِنْهَا تَرْكِيبٌ سَيَكْلُوجِيٌّ خَاصٌّ . . لِكُلِّ نَمَطٍ مِنْهَا افْتِرَاضَاتٌ مُمَيِّزَةٌ عَنِ طَبِيعَةِ الْبَشَرِ وَبِالْثَّلَاثِ عَنْ طَرِيقَةِ تَحْفِيزِهِمْ وَطَرِيقَةِ السَّيْطَرَةِ وَالرَّقَابَةِ عَلَيْهِمْ ، فَالْمُدِيرُ أَوْ الْوَزِيرُ الَّذِي يَفْتَرِضُ أَنَّ النَّاسَ كَسَالَى أَوْ النَّاسَ أَغْيَاءَ أَوْ عَدِيمِي الْمَسْئُولِيَّةِ سَيَصْمُمُ تَنْظِيمَهُ بِطَرِيقَةٍ تَخْتَلِفُ عَنِ الْمُدِيرِ ( أَوْ الْوَزِيرِ ) الَّذِي يَفْتَرِضُ أَنَّ النَّاسَ نَحَبِ الْعَمَلِ مِثْلَ اللَّعِبِ ، عَلَى قَدَرٍ كَبِيرٍ أَوْ مَعْقُولٍ مِنَ الذِّكَاةِ ، عَلَى مَسْتَوَى الْمَسْئُولِيَّةِ .

لَقَدْ ذَكَرْنَا خَمْسَةَ أَنْمَاطٍ قِيَادِيَّةٍ وَأَعْطَيْنَا لِكُلِّ نَمَطٍ مِنْهَا رَمْزًا وَفَضَّلْنَا إعْطَاءَ رَمُوزٍ عَنِ إعْطَاءِ تَسْمِيَّاتٍ . . هَذِهِ الْأَنْمَاطُ الْخَمْسَةُ وَارَدَةٌ بِالتَّفْصِيلِ فِي كِتَابِنَا

المدير الفعال الزبارة الثانية . ولقد أثبتت دراساتنا ومشاهدتنا في الواقع العمل صحة هذه التأثيرات التنظيمية للأنماط القيادية .

ولقد حاولنا أن نستعير الأنماط القيادية من التاريخ لنعرف التأثيرات التنظيمية لأنماط الحكام والقادة السياسيين . . . فنمط « المدير والخدم » أو النمط التركي مختلف عن نمط « الأمير والبارونات » أو النمط الفرنسي ليس فقط في تصميم التنظيم ولكن أيضاً في نمط تشغيله .

بل أكثر من ذلك فإن تصميم التنظيم ( وتشغيله ) يختلف باختلاف ما إذا كان المدير ضابطاً أم مدنياً .

إن معالجتنا التنظيمية يجب أن تكون واقعية ويجب ألا نخفى عيوننا في الرمل ونتكلم عن أسس التنظيم في الخيال أو في خياب المهندسين أصحاب السلطة في التنظيم . ونحن نعرف بأن هذه المعالجة جريئة من جانبنا وقد لا يوافق معنا بعض الناس أصحاب النظريات « العاجية » من أن أسس التنظيم هي أسس التنظيم وأنى أقول لم إن التأثيرات التنظيمية للأنماط القيادية هي من أسس التنظيم ويجب أن نتعامل مع هذا الواقع إذا كان لنظرياتنا قدرة على شرح وتفسير الظواهر وإذا كان من الممكن الاستفادة منها .



## نطاق الإشراف وحجم الهرم

- الهرم التنظيمي
- أثر التوسع في العمل على حجم الهرم
- خطوة تعدد المستويات الإدارية (أو الهرم الطويل)
- ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق للإدارة الوسطى في مصر
- الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الضيق
- انتشار نطاق الإشراف الواسع للإدارة العليا في مصر
- الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الواسع
- مخاطر نطاق الإشراف الواسع
- ما هو نطاق الإشراف الأمثل؟
- هل حجم الهرم مرتبط - في الحياة العملية - بكمية العمل الحقيقية؟



## المهرم التنظيمي

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي<sup>(١)</sup> هو هرم الوظائف : حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تركز فيه المسؤولية والسلطة .

وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة . وفي كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر في القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ ( طبقاً للنظرية الكلاسيكية ) :

١ - مبدأ التسلسل الزماني .

٢ - مبدأ وحدة الرئاسة .

٣ - مبدأ تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها .

ويصور الشكل التالي نموذجاً للهرم التنظيمي - هرم الوظائف - في شركة من الشركات :

---

(١) يقصد بكلمة « الرسمي » صفة الشريعة المتعارف بها المكتوبة في الوثائق التنظيمية .

رئيس مجلس إدارة



مدير عام



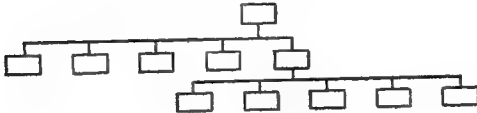
مدير إدارة



رئيس قسم

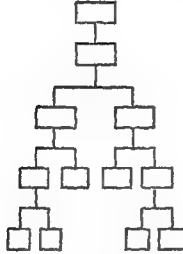
إن هذا الإصطلاح «الهرم التنظيمي» The Organizational Pyramid أو ما يسميه البعض الهيراركية<sup>(١)</sup> Hierarchy يعني أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليهم رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس . . وهكذا حتى تتركز المسؤولية والسلطة في شخص واحد . وقد يكون الهرم التنظيمي مفرطحاً Flat كما قد يكون طويلاً Tall .

وتصور الخريطة التالية نموذجاً للهرم المفرطح Flat Pyramid





وتصوّر الخريطة التالية نموذجاً للمهرم الطويل Tall Pyramid

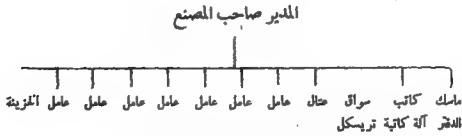


إن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع في حجم العمل كما يرتبط بنطاق الإشراف Span of Control (عدد المرومين الذين يشرف عليهم رئيس) ، كما ستعالج ذلك على التوالي .

### أثر التوسع في العمل على حجم الهرم

من الطبيعي ومن المتوقع أن يزيد حجم الهرم إذا زاد حجم العمل على حد معين. لنفرض أن هناك مصنعاً صغيراً للبيوت به اثنا عشر عاملاً بخلاف صاحبه الذي يديره . فإن الهرم التنظيمي يكون كالتالي :

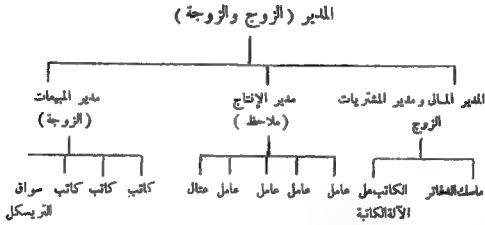
المرحلة رقم ( ١ )



خريطة تنظيمية لمصنع صغير يملكه ويديره شخص واحد

وعندما تزيد أعمال المصنع فإنه ربما يرى أن تساعد زوجته في العمل وأن يستعين بشخص متخصص في عمليات إنتاج البويات . ولذلك فإن الهرم يكبر قليلاً لكي يكون كالآتي :

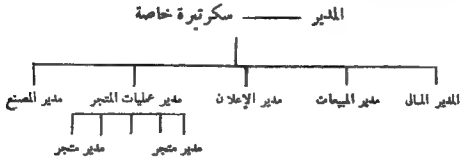
المرحلة رقم ( ٢ )



خريطة تنظيمية لمصنع صغير بدأ يتم ويظهر به مستويان للإدارة

وعندما تزداد أعمال المصنع وتزداد المبيعات ويزيد الطلب على الإنتاج ويدخل نظام الآلات لزيادة كفاءة العمل فقد يرى الاعتماد على الإعلان وتزيد المكالمات التليفونية والمقابلات مع العملاء ومع الغير ، ولذلك فإن صاحب المصنع قد يرى تعيين سكرتيرة خاصة ، ومدير إعلان ، ومدير أعمال المبيعات المتجر ، ومدير أماليا ويكون الهيكل كما يلي :

المرحلة رقم ( ٣ )



نلاحظ هنا أن نطاق إشراف المدير أصبح ستة بعد أن كان أربعة أو ثلاثة ( فيما لو اعتبرت الزوجة بمن يحتاج إلى إشراف خاص في العمل ) .  
نلاحظ هنا أنه لم تنشأ مستويات إدارية .

فإذا زاد العمل وتوسع وأخذ العمل شكل شركة فإن الأمر قد يتطلب مجلس إدارة ورئيس مجلس إدارة ومدير عاماً و . . إلخ .

#### المرحلة رقم ( ٤ )

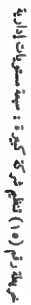


خريطة تنظيم شركة كبيرة نسبياً

ويصبح هناك أربعة مستويات إدارية يبينها كالآتي <sup>(١)</sup> :

(١) من الملتحق عليه بين علماء الإدارة أن مستوى مجلس الإدارة لا يدخل في الحساب كما أن مستوى العاملين المنفذين لا يدخل أيضاً في الحساب . ولا يدخل مستوى مجلس الإدارة في الحساب على اعتبار أن ذلك لا يحصل بالعمل اليومي وأن رئيس مجلس الإدارة هو مثل مجلس الإدارة أما العاملون فلا يعتبرون مستوى إدارياً فهم منفقون بالتصريف .

المستوى الأول	: مستوى رئيس مجلس الإدارة .
المستوى الثانى	: مستوى المدير العام .
المستوى الثالث	: مديرو الإدارات : المالى والمبيعات والمشتريات والإنتاج والأفراد .
المستوى الرابع	: رؤساء الأقسام : المبيعات الداخلية والتصدير والإعلان . . . إلخ .
	فإذا كبرت الشركة جداً فربما يصبح هيكلها كالتالى :



## خطورة تعدد المستويات الإدارية (أو الهرم الطويل)

إن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة . . ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة . وكل مستوى إدارى زيادة معناه — بداهة — طول المسافة بين المسئول الأول والمتنفذين وزيادة صعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق<sup>(١)</sup> ، ومهما فرضت السلطة على المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولا سيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى . إن من الحكمة أن تكون الصبورة عند اتخاذ القرار مطابقة للصبورة عند خط التنفيذ .

وكما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم<sup>(٢)</sup> على حد تعبير أرنست ديل — حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تركيبه السيكولوجى وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق .

إن طول خط السلطة يحدث ما يأتى بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة :

- (أ) إما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .
- (ب) إما أن تصل متأخرة أو متأخرة جداً بعد فوات الأوان .
- (ج) وإما ألا تصل على الإطلاق .

إن طول خط السلطة معناه زيادة كثافة ذلك « القلتر » الإنسانى ومهما

Dale Organization op. cit., p. 142.

(١)

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤٣

تم اختيار الناس الأكفاء الذين يتمتعون بالأمانة وبالدفقة العلمية في التعبير وهو أمر ليس بالمهل في حد ذاته -- فإن مخاطر تعدد المستويات الإدارية يكون موجوداً .

وهناك شبه اتفاق عام بين علماء الإدارة والمديرين الناجحين على أن خط السلطة يجب أن يكون أقصر ما يمكن . وفي دراسة جمعية إدارة الأعمال الأمريكية لمائة شركة كبيرة تبين أن ٥٨٪ منهم يحرصون على الاهتمام بتطبيق مبدأ أقصر خط السلطة حتى ولو على حساب زيادة نطاق الإشراف .

إن عدد مستويات الإدارة يرتبط إلى حد كبير بنطاق الإشراف<sup>(١)</sup> . فكلما كان نطاق إشراف الرؤساء ضيقاً زاد عدد المستويات الإدارية .

## ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق في

### مستويات الإدارة الوسطى في مصر

بالرغم من عدم وجود إحصاءات دقيقة عن نطاق الإشراف في مستويات الإدارة وبصفة خاصة في مستويات الإدارة الوسطى فإننا قد لا نكون غافلين كثيراً إذا قلنا إن هذه ظاهرة منتشرة .

انظر الخريطة التنظيمية التالية التي توضح ضيق نطاق الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى وبالتالي طول خط السلطة (ارتفاع الهرم) دون مرور

---

(١) كما يتوقف أيضاً على اختيارات تكنولوجية وطبيعة التفويض في عمليات المنظمة ؛ فالمستويات الإدارية في الإنتاج غالباً ما تكون أكبر عدداً من المستويات الإدارية في التمويل على اختصار أن وحدات الماشورة والمعاونة لا تشمل عادة تخصصات كثيرة بحيث يتطلب الأمر عمل عدة مستويات .





الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الضيق في مستويات الإدارة الوسطى والإدارة  
الإشرافية :

إن نطاق الإشراف الضيق ( اثنان أو ثلاثة ) أمر يشير الدهشة لأول وهلة  
فهو يتعارض مع طبيعة البشر والتركيب السيكلوجي الذي يجذب زيادة عدد  
المرءسين كظهور من مظاهر السلطة أو المركز أو حب معرفة كل كبيرة  
وكل صغيرة من مصادرها الأولية بدون « فلتر » إنساني .

ولكن بالدراسة الفاحصة لما طرأ على الخرائط التنظيمية لكثير من  
الشركات والبنوك في مصر يمكننا أن نتوصل إلى سبب جوهري وهو أن ضيق  
نطاق الإشراف يعود بالدرجة الأولى لأسباب خاصة بخلق فرص ترقية في ظل قانون  
العمالن الذي كان موجوداً .

فكثير من المنظمات تمت على أساس خلق فرص ترقية دون اعتبار للمطلوبات الحقيقية  
للعمل .

### انتشار ظاهرة نطاق الإشراف الواسع في

#### مستويات الإدارة العليا في مصر

في الوقت الذي يلاحظ فيه انتشار نطاق الإشراف الضيق في مستويات  
الإدارة الوسطى في كثير من الشركات في مصر فإنه من الملاحظ أيضاً انتشار  
نطاق الإشراف الواسع في مستويات الإدارة العليا<sup>(١)</sup> .

انظر على سبيل المثال نطاق إشراف رئيس مجلس إدارة بنك تجارى  
في الخريطة التالية .

(١) Luther Gulick and James K. Pollock. *Government Reorganization in the United Arab Republic A Report Submitted to the Central Committee on the Reorganization of the Machinery of Government* (Cairo : June, 1962).



وفى مجال الشركات والمؤسسات والهيئات وربما نجد نمطاً آخر من نطاق الإشراف بالنسبة للرئيس الإدارى الأعلى . وفى الشركات والمؤسسات والهيئات نجد رئيس مجلس إدارة ومديراً عاماً . ويبدو أن الرئيس الإدارى الأعلى ورئيس مجلس الإدارة هو منصب من نوع فخرى حيث إن نطاق إشراف رئيس مجلس الإدارة يكون ضيقاً غالباً فى حين أن السلطة الحقيقية هى فى يد المدير العام .

إن رئيس مجلس الإدارة هو الذى يتولى رئاسة مجلس الإدارة ويسهم فى عملية اتخاذ القرارات والتأثير على المجلس ولكنه غالباً ما يكون كبير السن ، وربما بعد سن الـ ٥٥ أو الـ ٦٠ وتم وضعه فى هذا المنصب للاستفادة من خبراته السابقة وربما يكون دوره استشارياً بالرغم من هذا وفى أحيان أخرى يقتسم الإدارة مع المدير العام كنوع من التضامن حيث يكون هو مسئولاً عن بعض الأنشطة فقط . . ربما يأخذ العلاقات العامة والاتصال بالرتاسات العليا والجماهير المتصلة بالمنظمة . وعلى ذلك يمكن النظر إلى رئيس مجلس الإدارة على أنه « الرجل الخارجى » وإلى المدير العام على أنه « الرجل الداخلى » كما يطلق عليه أرنست ديل<sup>(١)</sup> خبير التنظيم الأمريكى .

ولا يقتصر نطاق الإشراف الواسع على شاغلى المناصب السياسية بل يتعداه أيضاً إلى مشروعات الأعمال . فنجد مثلاً أن بنك أمريكا Bank of America له ٦٠٠ فرع فى كاليفورنيا ومدير كل فرع مسئول مباشرة أمام المركز الرئيسى فى سان فرانسيسكو ، والغريب أنه ليس هناك مديرون إقليميون للإشراف على هذه الفروع . ووجهة النظر السائدة فى إدارة بنك

أمريكا أن إيجاد المديرين الإقليميين سيعرقل العمل بتدخلهم في سلطة مديري الفروع لإثبات وجودهم وهو ما يجب الاحتياط له<sup>(١)</sup>.

### الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الواسع

إن الرغبة في الاتصال مباشرة بالرئيس الأعلى للمنظمة سواء أكانت شركة أم مؤسسة أم وزارة رغبة عالمية . وهذه الرغبة تكون نتيجة رغبة في المركز ومن الاعتقاد بأن ارتباط أى منصب بالرئيس الأعلى معناه أهمية هذه الوظيفة وأنه لكي تتم الوظيفة على أحسن وجه فإنه من الضروري أن تكون قريبة من الرئيس الأعلى . .

وبالإضافة إلى هذه الرغبة وهذا الاعتقاد فإنه كثيراً ما يكون هناك منطق من جعل هذه الوظائف مرتبطة مباشرة بالرئيس الأعلى لأن هذه الوظائف تتطلب التنسيق فيما بينها ولا يملك التنسيق غير الرئيس الأعلى<sup>(٢)</sup>.

إن رغبة الرئيس الأعلى نفسه في أن يكون في الصورة ورغبته في أن يعرف كل كبيرة وكل صغيرة في كل مجالات العمل وربما رغبته في الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرارات تجعل هناك ميلاً كبيراً إلى أن يكون نطاق الإشراف كبيراً . إن حب الرؤساء الكبار في الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين يعتبر نوعاً من مظاهر الأهمية وتأكيدها لارتفاع المنصب !

ومن أسباب زيادة نطاق الإشراف في المناصب السياسية الكبرى الضغوط السياسية للمجموعات المختلفة في المجتمع وضغوط أصحاب المصالح والخوف من جنوح القوانين .

1. *Organization*, op. cit., p. 94.

(١)

2. *Stinner and Sherwood*, op. cit., p. 161.

(٢)

إن نطاق الإشراف الواسع — يعتقد الكثير من كبار الإداريين — مهم وضرورى فهو يقلل من خط السلطة أو كثرة المستويات الإدارية ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرموسين وهو ما يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات بسرعة وبناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلى لم تمر على « القلتر » الإنسانى الذى غالباً ما يحدث نتيجة تعدد التسلسل الرئاسى .

إن التسلسل الرئاسى القصير يقلل من المضايقات الناتجة من استخدام السلطة والاقترحات والتعليقات الموجهة إلى أسفل والمعلومات الصاعدة نتيجة « القلتر » الإنسانى .

إن نطاق الإشراف الواسع يرغم المرموسين على تحمل المسئولية أمام الرئاسة الأعلى ومن ناحية أخرى فإن ذلك يرغم الرؤساء — ربما بقصد أو بدون قصد — على تفويض السلطة للمرموسين . إن كثرة طلبات المرموسين من الرؤساء باتخاذ قرارات فى موضوع معين يجعل الرؤساء بعد مدة تحت أمام الأمر الواقع مؤمنين بضرورة التفويض فى كثير من الموضوعات<sup>(١)</sup> .

ولذلك فإننا نجد أن الرئيس الذى يؤمن بتفويض السلطة يجب أن يكون نطاق إشرافه كبيراً . فهو يعتقد أن نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض وتأكيد تحمل المرموسين للمسئولية .

---

(١) المرجع السابق ص ١٦١ .

## مخاطر نطاق الإشراف الواسع

بالرغم من تلك المزايا لنطاق الإشراف الواسع فإن له مخاطر كثيرة على مستوى الإدارة العليا في الحكومة عددها جوليك وبولوك في تقريرهما عن إعادة تنظيم الإدارة الحكومية في مصر<sup>(١)</sup> :

- ١ - إن القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة وربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها الإداري تزيد بحيث تصبح غير إنسانية .
- ٢ - الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض وهذا يتوقف على الشخص الأخير الذي رآه الرئيس قبل اتخاذ القرار مباشرة .
- ٣ - إن أولئك الذين يريدون مقابلة الرئيس لا يستطيعون مقابته لانشغاله مع آخرين ، كما أنه لا يجد الوقت الكافي ليحصل على المعلومات المناسبة منهم لأنه مشغول بمقابلة غيرهم .
- ٤ - وعلى ذلك فالرئيس يجد نفسه مشغولا بمكالمات تليفونية وبضغوط لطلب رويته .
- ٥ - تصبح أجندة المواعيد مزدحمة بأشخاص يريدون مقابته بدلا من أشخاص هو يريد مقابلتهم .
- ٦ - يصبح كل تصرف في حكم « الحالة المستعجلة » لكثرة التراكمات والتأخيرات . وهذا يعني أن القرارات التي يتخذها الرئيس تكون بناء على أفكار الغير كلها بدلا من أن تكون بمنطه هو ودون وجود وقت لكي يفكر بنفسه أو يفكر مع مستشاريه .

٧- تدهور الحالة الصحية نتيجة كل ذلك.

وبالرغم من هذه المخاطر—مخاطر نطاق الإشراف الواسع—فإن البعض يعتقد أن نطاق الإشراف الواسع ولا سيما للمناصب السياسية الكبرى ستظل كما هي في المستقبل القريب ويذكر لنا ليفنر وشيروود أن الجو الإداري العام والاتجاه نحو جماعية اتخاذ القرارات والتقدم التكنولوجي في وسائل الاتصالات والمجموعات الضاغطة والمصالح وعدم الثقة سيكون لها أثر كبير في أن يظل نطاق الإشراف كبيراً في المستقبل<sup>(١)</sup>.

### ما هو نطاق الإشراف الأمثل ؟

بعد هذا العرض لمخاطر نطاق الإشراف الضيق ومخاطر نطاق الإشراف الواسع فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو : ما هو نطاق الإشراف الأمثل ؟ أو بمعنى آخر ما هو العدد الأمثل الذي يمكن أن يشرف عليه رئيس واحد في كل مستوى من مستويات الإدارة ؟ هل هناك قاعدة عامة ؟

لقد كان أول من نه إلى ضرورة مراعاة أن يكون العدد محدوداً هو الجنرال سير أيلان هاميلتون أحد القادة في الحرب العالمية الأولى ونقل هنا ترجمة حرفية لما قاله :

إن أحد السياسين الذين مجهلون مفهوم التنظيم والذي كان قد تول إدارة منشأة قد أشرف على الموت نتيجة الإجهاد في العمل . فقد فوس السلطة لجهة عشر شخصاً مسئولين أمامه مباشرة<sup>(٢)</sup>.

Fliffner & Sherwood, op. cit. p. 100.

(١)

(٢) يستخدم البعض اصطلاحات بنفس المعنى : نطاق الإدارة ، نطاق الرقابة ، نطاق التحكم أو مدى الإدارة ، مدى الرقابة ، مدى التحكم .

Sir Ian Hamilton : The Soul and Body of an Army (London : : Edward Ltd., 1931), p. 229.

ويضع الجنرال هاملتون قانناً بالنسبة لنطاق الإشراف على أساس أنه يجب ألا يتعدى ستة أشخاص كما يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص . وننقل فيها إلى ترجمة لما قاله :

وعلماً بما فإن هناك قانوناً يحكم المنظمات ، وهو أنه لا يجوز لأي إداري أن يكون رئيساً على أكثر من ستة أشخاص ، كما يجب ألا يقل من ثلاثة أشخاص وإلا لما كان لديه وقت كافٍ للعمل . ويتوقف العدد على المسئولية التي يحصلها المرء فكلما صغرت مسئولية المجموعة زاد عدد المرءين (١) .

أما ليتندال أيرويك المستشار الإنجليزي فيقول إن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في المناصب العليا هو أربعة ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في أقل المستويات الإدارية حيث يكون التفويض في تنفيذ عمل محدد لا في الإشراف على الآخرين — فالعدد ربما يكون ثمانية أو عشرة (٢) .

وفي أبحاث أخرى توصل إليها مؤتمر في أوس انجيلوس بأمريكا أن عدد المرءين الذي يمكن إدارتهم بكفاءة هو من عشرين إلى ثلاثين شخصاً (٣) .

ويذكر لنا كونتز أن العدد الأمثل هو من أربعة إلى ثمانية في أعلى المستويات الإدارية ومن ثمانية إلى خمسة عشر في المستويات الأقل (٤) .

(١) المرجع السابق نفس الصفحة .

L. Urwick, "Axioms of Organization," *Public Administration Magazine* (London), 1935, pp. 348-349 as cited in Koontz and O'Donnell p. 70.

L. Worthy, "Men, Management, and Organization," *Proceedings Fifth Personnel Management and Industrial Relations Seminar* (Los Angeles : University of California Oct. 30, 1951 ; mimeographed as cited in Koontz and O'Donnell, op. cit., p. 71.



ولكن أرنست ديل لا يضع رقماً محدداً بل بالعكس يرى أن زيادة نطاق الإشراف إلى ٢٠ لا يعنى بالضرورة أنه نطاق كبير جداً ويزعم أنه بدراسة المنظمة قد يظهر أن نطاق الإشراف الواسع لا يسبب أى مشكلة (١) .

ولكن فيفغر وشيروود يفتيان في موضوع نطاق الإشراف إلى أنه ربما تكون أداة تشخيصية مفيدة في حالات خاصة حيث يكون المخلخل هو : ماهى كمية الإشراف الضرورية من الرئيس . ومع الاعتراف باختلاف الظروف والبحث عن المتغيرات الملائمة فإن روح البحث ستكون عظيمة . فن الأفضل دراسة كل هيكل تنظيمي على حدة بدلا من الاعتماد على معادلة محددة سلفاً . وبعد الدراسة والتحليل لكثير من الحالات فإنه ربما يكون من الممكن حينئذ وضع أنماط لتحديد كمية الإشراف المطلوبة (٢) .

ويتفق لوثر جوليك وجيمس بولوك (٣) مع أرنست ديل وفيفغر وشيروود في أنه لا يمكن وضع حد معين لأى شخص ولكن ما تزال هناك حدود يجب احترامها في تصميم الهيكل التنظيمي .

وما يشرحان ذلك عن طريق سؤال لها : كم شخصاً يستطيع مدير أن يقوم بقيادتهم ، أن يستمع لهم وأن يستشيرهم ، أن يواجههم ويتابعهم . إن ذلك يتوقف على الشخص وعلى عاداته ، يتوقف على الأشخاص الذين يقودهم وعلى مدى الفهم وسهولة الاتصال إن ذلك يتوقف أيضاً على خطورة المشكلات التي تنشأ ومدى تنوعها ، وعلى مدى الاستعداد لمقابلة المشاكل قبل أن تنشأ . إن ذلك يتوقف على مدى ضرورة رفع الموضوع إلى أعلى لاتخاذ القرار ومعالجة باقى الموضوع بتفويض للسلطة .

Dale, *Organisation*, op. cit., p. 96.

(١)

Priffner and Sherwood, op. cit., pp. 163-164.

(٢)

Gulick and Pollock, op. cit., p. 12.

(٣)

ويصر جوليک وهولوك على أنه بالرغم من توافر هذه الظروف فإنه ما زال هناك حد على نطاق الإشراف التعمال بسبب بسيط وهو أن اليوم به ٢٤ ساعة فقط وأن كل ساعة لا يمكن أن تحوى أكثر من مقابلات محدودة مع أشخاص ومع حقائق وأنه يجب ترك جزء من الوقت للتفكير والابتكار<sup>(١)</sup>. ويمكن تلخيص وجهات النظر السابقة بالنسبة لنطاق الإشراف الأمثل كالآتي :

رجال وأساقفة الإدارة	الحد الأقصى	الحد الأدنى	المناسب العليا	المناسب الإشرافية الأولى
ماتسون	٦	٣		
ليرويك			٤	٨ - ١٠
كوتز وأودنيل			٨ - ٤	٨ - ١٥
ديل	لا يذكر أرقاماً على وجه التحديد .			
فيفر وشيروود	لا يذكر أرقاماً على وجه التحديد ويطلب بدراسة كية الإشراف في كل حالة			
جوليک وهولوك	يجوز أن من نطاق الإشراف ولا يذكر أن أية أرقام .			

ونحن من أنصار ديل وفيفر وشيروود وجوليک وهولوك ونوصى بدراسة كل حالة على حدة . وفي حالة غياب الدراسة أو استحالتها أو عدم وجود القادريين على القيام بها فإنه لا مفر من الأخذ بنطاق الإشراف الأمثل الذي ينادى به كوتز وأودنيل على أساس أنه أكثر مرونة من توصيات ليرويك فلا يتم كله بالكامل لا يتركه بالكامل .

(١) لمرة الطريقة التي يقوم بها المديرون لتسهيل وتقييم راجع للمرف : وقت المديرين : مدخل على التطوير الذاتي للإدارة . ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٢ ) .

## هل حجم المهرم مرتبط - في الحياة العملية - بكمية العمل حقيقة ؟ ( قانون باركنسون )

رأينا أنه إذا زاد العمل وتوسع كان هناك اتجاه لزيادة نطاق الإشراف  
أو إلى زيادة المستويات الإدارية نتيجة زيادة نطاق الإشراف عن الحجم  
الأمثل ، فالمفروض إذن أن حجم المهرم مرتبط بكمية العمل .

إن نورلوكوت باركنسون يرفض مسلمة ارتباط حجم المهرم بحجم  
العمل ؛ فهو يقول : لا توجد علاقة بين عدد العاملين وكمية العمل بالمرة .  
فمجموعهم الكلى يزداد طبقاً لقانون باركنسون بنسبة ٤,٤% إلى ٥,٨٩%  
سنوياً ، بغض النظر عن أن حجم العمل قد ازداد أو انكش أو أصبح لا وجود  
له <sup>(١)</sup> .

ويبدل باركنسون على صديق قانونه بعدة أمثلة مع إحصائيات : فهو  
يقول إنه في الوقت الذي قلت فيه البحرية البريطانية ( سفناً وضباطاً ) زاد  
عدد الموظفين الكتابيين والإداريين . فقد كانت السفن الحربية العاملة عام  
١٩١٤ تبلغ ٦٢ سفينة انخفضت إلى ٢٠ سفينة عام ١٩٢٨ بنسبة ٦٨% تقريب  
وكان عدد ضباط ورجال البحرية ١٤٦,٠٠٠ في عام ١٩١٤ انخفضوا إلى  
١٠٠,٠٠٠ في عام ١٩٢٨ بنسبة ٣١,٥% وذلك في الوقت الذي زاد  
موظفو وكالة الرسالة من ٣٢٤٩ عام ١٩١٤ إلى ٤٥٥٨ عام ١٩٢٨ أي بزيادة  
قلرها ٤٠% وزاد موظفو الأدميرالية من ٢٠٠٠ عام ١٩١٤ إلى ٣٥٦٩  
عام ١٩٢٨ أي بزيادة قلرها ٧٨% . وهو يضع الإحصائيات في شكل التالي :

النوع	السنة		الزيادة أو النقص في المائة
	١٩٢٨	١٩١٤	
سفن قيادة حاملة	٢٠	٦٢	- ٦٨%
شباط ووجال البحرية	١٠٠,٠٠٠	١٤٦,٠٠٠	- ٣١,٥%
عمال الترسانة البحرية	٦٢٤٣٩	٥٧٠٠٠	+ ٩,٥%
موظفو وكتبة للترسانة	٤٤٥٨	٣٢٢٩	+ ٤٠%
موظفو الأميرالية	٣٥٦٩	٢٠٠٠	+ ٧٨,٥%

جعلول بين إحصائية الأميرالية البريطانية الذي يظهر زيادة عدد الموظفين والإداريين في الوقت الذي انخفض فيه حجم العمل في البحرية .

ويسوق باركفون مثالا آخر ليسم به قانونه ؛ فهو يقول : إن الموظفين والإداريين الذين يعملون في الإدارة المركزية للمستعمرات زادوا بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة في الوقت الذي انكشفت فيه الإمبراطورية نظراً لتطلع المستعمرات إلى الحكم الذاتي . وهو يعطى الإحصائيات الآتية عن الإدارة المركزية للمستعمرات في بريطانيا :

السنة	١٩٣٥	١٩٢٩	١٩٤٢	١٩٤٧	١٩٥٤
عددالموظفين	٣٧٢	٤٤٠	٨١٧	١١٣٩	١٦٦١

ويقول باركفون إنه يجب أن تهمل الزيادة في عدد الموظفين في الفترة التي صاحبت تقلص المسئولية خلال الحرب العالمية الثانية ، ولكن المهم هو ملاحظة معدلات الزيادة في الموظفين في وقت السلم ؛ فهي أكثر من ٥,٢٤%

فيما بين ١٩٣٥ و ١٩٣٩ ، ٦,٥٥ ٪ بين ١٩٤٧ ، ١٩٥٤ وهي تعطي متوسطاً في الزيادة قدره ٥,٩٨ ٪ كل سنة (١) .

(١) يفسر باركتسون هذه الزيادة في عدد الموظفين مع عدم ارتباطها بمجم العمل إلى مبدئين ثابتين :

١ - الموظف يرغب في مضاعفة عدد مرحليه - وليس في من في مستواه الوظيفي .

٢ - الموظفون يوجهون العمل ليفهم البعض .

ولفهم المبدأ الأول . والكلام مازال لباركتسون - لتصور موظفاً يدعى (أ) يجد نفسه وقد زاد صـبـ، العمل عليه وليس مهماً إن كانت هذه الزيادة حقيقية أو متوهمة . ولكن سنفاده أن إحسانه أو تومـه نتيجة لبطـ طـاته كأحد الأعراض الطبيعية لأصحاب العمر المتوسط . وهل العموم فهناك ثلاثة حلول لمشكلة زيادة العمل الحقيقية أو المتوهمة . فهو إما أن يستحيل أو يظلم أن يتناصف زميله له يدعى (ب) العمل أو أن يطلب اثنين من المرحسين لنسهما = د ، ولا يوجد مثال في التاريخ أن (أ) قد اختار غير البديل الثالث لأنه باستقائه سيفقد حقوقه في الماش ويتعين (ب) في مستواه في السلم الوظيفي سيكون قد أوجد منافساً لرتبته في المكان اللاـ يغلو يتقاعـد (ك) فيما بعد - ولذا يريد (أ) أن يكون لديه (ـ) ، (د) حديثاً للتفرج فيها تزداد أهميته ويتقسم العمل بينهما سيحصل على ميزة أنه الرجل الوحيد الذي يفهمهما ويسيرهم ومن المهم أن ندرك عند هذه النقطة أن كلا من (ـ) ، (د) لا يتفصلان . فإنه لا يمكن تعيين (ـ) وحده . لماذا ؟ لأنه إذا تقاسم (ـ) العمل مع (أ) فسيترض له نفس الحقوق والمركز الذي رفض لـ (ب) وهو مركز يريد تأكيده إذا كان (ـ) هو الخلف الوحيد لـ (أ) ولذا يجب أن يكون المرحسون اثنين أو أكثر ، وإغضابهم بخوف كل منهم من ترقية الآخرين

وعندما يشكو (ـ) من إرهائه في العمل ويشكو بالضرورة فيسـقـرح (أ) بتأييد (ـ) تعيين اثنين مساعدين لـ (ـ) ولكنه لتجنب الاحكامك الداغل يقترح تعيين مساعدين لـ (د) للتي له نفس المكافاة . وأصبحت ترقية (أ) بتعيين (و) ، (هـ) ، (م) ، (ن) مركبة .

والآن أصبح سمة موظفين يؤدون ما كان يؤديه واحد من قبل (وذلك حين يكون المبدأ اثنين هو المؤثر) . وبالتالي يتسبب السبحة في إيجاد عمل لكل منهم بحيث يصبحون مشغولين تمام ويقوم (أ) بعمل أصعب من ذي قبل ، فالسنة الداغل سير بكل منهم بالبور : فالوظف . سيقتر أنه داخل في اختصاص (هـ) الذي يقدم مسودة الرد لـ (ـ) الذي يصحبها بمنف استشارة (د) الذي يسأل (م) أن يتولاها . ولكن (م) الذي سينصرف يسلم الملف إلى (ن)

.....

= الذى يكتب مذكرة تفصيلية يومتها (د) ويعيدها إلى (ـ) الذى يراجعها ويقدم الصيغة الجديدة إلى (أ) .

ماذا يفعل (أ) الآن ؟ إن له كل الممر لتوقيع الرد بلا قراءة حيث هناك الكثير الذى يشغل ذهنه ، فطبعاً أن يقرر . أى من (ـ) أو (د) سيأخذ مكانه فى العمل لأنه سيخلف (ك) فى العام القادم . وعليه أن يوافق على إجازة (م) ولو أنه لم يستحقها بعد بالقطع . ولكن غير مستريح فلماذا لا يقوم بها (ن) لأسباب صحية فهو يبدو شاحباً فى الآونة الأخيرة جزئياً وليس فقط بسبب متاعبه المالية . وهناك أيضاً موضوع زيادة مرتب (هـ) الخاصة لفترة المؤتمر وكذلك طلب (و) نقله إلى إدارة الماشات . وقد سمع (أ) أن (د) فى علاقة غرامية مع عاملة متزوجة على الآلة الكاتبة . كأن (هـ) ، (م) لا يتحدثان ولا أحد يعرف لماذا .

ولهذا يجب أن يوقع (أ) على مسودة (ج) وينهى منها ولكن (أ) رجل فوضى . فهو ليس الرجل الذى يهرب من واجبه بالرغم من المشاكل التى يخلقها له زملاؤه ولا لنفسه . وهى خلقت مجرد وجود هؤلاء الموظفين فى الحقيقة ولهذا يأخذ فى قراءة المسودة بتأنية ، ويشطب المقاطع التى تركز على الأمور النافية ، والتى أضافها كل من (ـ) ، (ن) ويعيد المسودة إلى الشكل الذى غطته (هـ) الكفء<sup>٢</sup> الأمر ولو أنه مشاكس إلى حد ما . ويقوم بتصحيح الفقرة (محدثاً نفسه) بأن ما من أحد من هؤلاء الشبان يكتب طبقاً لقواعد القواعد السليمة ، ثم ينتهى إلى الصيغة التى كان سيكتبها فيما لو كان هؤلاء الموظفون من (ـ) إلى (ن) لم يولد بعد . والجميع قد قاموا بعمل طويل ليصلوا إلى نفس النتيجة ، ولم يكن أحدهم بدون عمل ، بل أعطى كل منهم شيئاً ما عنده . والآن يناقش (أ) مكتبته متأخراً فى المساء لرحلة المسودة ، وتطفأ آخر أضواء المكتب مع آخر أضواء النهار مظنة نهاية يوم آخر شاق فى الإدارة .

## ملخص

حاولنا في هذا الفصل الاستمرار في عملية تصميم التنظيم بعد أن توقفنا في الفصل السابق لمعالجة الآثار التنظيمية للأخطاء القيادية المختلفة. وتصميم التنظيم يظهر في هرم المناصب الإدارية. وتطرقنا إلى الحديث كيف أن نطاق الإشراف وشكل أو حجم الهرم يتأثر بحجم العمل، وضررنا مثلاً على مدير المصنع الصغير عندما كبر حجم العمل وكيف أنه عند مرحلة معينة يتطلب الأمر خلق مستويات إدارية. وأوضحنا خطورة تعدد المستويات الإدارية والتي تجعل الهرم طويلاً أو مديماً.

وقد درسنا ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق في مستويات الإدارة الوسطى ووضحنا الأسباب والنوافع وراء نطاق الإشراف الضيق ووضحنا خطورته ونحن ننبه إلى أنها من الأخطاء الشائعة في تصميم التنظيمات.

ومن ناحية أخرى عالجنا ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الواسع على مستوى الإدارة العليا وكيف أن هذه الأحوال مقلوبة. ففي الوقت الذي يجب أن يكون فيه نطاق الإشراف ضيقاً على مستوى الإدارة العليا نجده - في الواقع العملي - واسعاً. وفي الوقت الذي يجب أن يكون فيه نطاق الإشراف واسعاً على مستوى الإدارة الوسطى نجده - في الواقع العملي - ضيقاً. وبطبيعة الحال استعرضنا نطاق الإشراف الأمثل وأفكار علماء التنظيم حول هذه القضية.

ولقد انتهينا في الفصل إلى أن حجم الهرم — في الحياة العملية — قد لا يكون مرتبطاً بحجم العمل حقيقة لأسباب تغفل المرض البيروقراطي . . . ونحن لم نناقش هذا الموضوع بإسهاب وإنما تركنا معالجته للفصل السادس عندما نتكلم عن تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة وعن النموذج النقي للتنظيم البيروقراطي .





## المستشارون والمعاونون المتخصصون والمساعدون

- ازدياد العبء على الإدارة العليا في الوقت الحاضر
- ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه
- أنواع وحدات المشورة والمعاونة
- أتماط تنظيمية لوحدات المشورة والمعاونة
- هل وحدات المشورة المعاونة معانة حقيقية؟
- نظام الأجهزة المعاونة في الحكومة الأمريكية والجيش الأمريكي .



## ازدياد العبء على الإدارة العليا في الوقت الحاضر

إن عبء العمل والمسئولية التي تتحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات والشركات قد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة ، ويبدو أنه سيزيد في المستقبل القريب . إن هذا العبء المتزايد ناتج من عدة عوامل :

( أ ) أصبحت المنظمات أكبر حجماً بالتأميم وبالاندماجات والتكنولوجيا و « بايديولوجية » الرفاهية .

( ب ) وبالتالي أصبحت المنظمات أكثر تعقيداً بالنسبة للعلاقات بين العاملين في المنظمة فيما بينهم وبين المنظمة والغير .

( ج ) التوسع الجغرافي للمنظمات حيث أصبحت لها فروع في مناطق جغرافية متعددة .

( د ) تخلف الكوادر الإدارية بالنسبة لمتطلبات القدرات القيادية لتلك المنظمات الكبيرة .

إن النظرة إلى عدد الموظفين الذين يعملون بالوزارات والشركات لتعطي فكرة عن كبر هذه المنظمات ، فبعض الوزارات يزيد عدد العاملين فيها على ١٠٠,٠٠٠ موظف وعامل مثل وزارة التعليم ، كما كثر عدد المباني التي تشغلها الوزارة الواحدة أو الشركة الواحدة .

إن زيادة عدد العاملين — نتيجة كبر حجم المنظمات — تتطلب زيادة في عبء العلاقات الصناعية ولا سيما أن العمال اليوم يستندون إلى مراكز رسمية

هامة . ففي كثير من البلدان نجد العمال منتظمين في نقابات ، وفي بلدان أخرى يجدهم في لجان الإنتاج أو في لجان الحزب ، ولا يستطيع المدير اليوم أن يواجه حل المشكلات المعروضة أمامه إذا كانت تتعلق بالعمال . كما أنه لا يستطيع أن يفوض أحداً من مرعوسيه في حل مشكلات العمال ولا سيما إذا كانت مشكلات هامة أو تخص عدداً كبيراً من الناس . لقد انتهى اليوم الذي كان يستطيع فيه المدير أن يفصل العامل لسبب يراه ، وأصبحت المسألة مسألة حياة لا مجرد مسألة وظيفة .

إن كبر حجم المنظمات ليس فقط في حجم الأعمال ، ولكنه أيضاً في الانتشار الجغرافي .

إن تعدد الفروع ليس فقط بالنسبة للوزارات ، وإنما أيضاً بالنسبة لكثير من الشركات . وربما لا تقتصر هذه الفروع على المناطق بالبلاد ، بل ربما تكون في مناطق عالمية . فعلا شركة النصر للتصدير والاستيراد لها ٢١ فرعاً في أفريقيا وثلاثة فروع في آسيا وفرنحان في أوروبا .

وتتميز البنوك التجارية أيضاً بكثرة الفروع . فنجد مثلاً أن بنك مصر له ١٢٧ فرعاً في مختلف أنحاء الجمهورية ، وبنوك التسليف المتفرعة عن المؤسسة المصرية للائتمان الزراعي تزيد على ١٢٠ بنكاً والبنك الأهلي ٦٤ فرعاً وبنك الإسكندرية ٤٤ فرعاً<sup>(١)</sup>

إن الضغط الذهني والعصبي وضغط المسئولية على الإدارة العليا غالباً ما يؤدي إلى تدهور الصحة أو إلى عده أمراض منها : ارتفاع في ضغط الدم،

(١) من بيانات تسجيل البنوك العاملة في مصر .

ارتفاع في نسبة السكر ، مرض عضوى بالقلب ، تدهور في التركيب السيكلوجي .

ولا توجد في مصر بحوث حول صحة كبار المديرين والأمراض التي يعانون منها وتؤثر عليهم وعلى أعمالهم وعلى مرءوسهم . ويمكننا أن نبين من واقع بعض الدراسات في أمريكا أن أكثر من ٤١٪ من كبار المديرين ( من مجموعة مكونة من ٤٥٠٠٠ ) يعانون من أمراض ارتفاع ضغط الدم وأمراض عضوية بالقلب .

من الضروري إذاً معاونة الإدارة العليا عن طريق تقسيم العمل إلى تنفيذ ومشورة ومعاونة . والسؤال الآن ما هو المقصود بكلمة مشورة ، أو معاونة ؟

غرض كلمة مشورة ومعاونة Staff :

إن وحدات المشورة والمعاونة من الكلمات الغامضة والمربكة سواء في اللغة الإنجليزية أم في اللغة العربية . في اللغة الإنجليزية تستخدم كلمة staff ويستخدمها الكثيرون لتعني أشياء كثيرة ، كما أنه ليس هناك اتفاق حول معناها .

إن فينر يسميها adjective tasks وربما يمكن ترجمتها بالعربية لتصبح أعمالاً إجرائية<sup>(١)</sup> وهو يعرفها بأنها أعمال غير مباشرة ، فهي أعمال لا تستخدم في تحويل شكل السلع المنتجة بشكل مباشر أو العمل الذي يستخدم في خلق منفعة لدى المستهلك . إن فينر يوضح أن التفرقة بين الأعمال المباشرة والأعمال غير المباشرة يجب أن تكون بين الأنشطة التي تمهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف وتلك الأنشطة التي تلمع أو تساعد تلك الجهود .

إن الحكومة البريطانية تستخدم عبارة establishment services ويمكن ترجمتها « شئون المنظمة » وقد استخدمت مؤسسة البرول في مصر عبارة « شئون المؤسسة » لتحوى مجموع تلك الأعمال . أما في أجهزة الحكومة الأمريكية فإن المستخدم كلمة شئون إدارية Administrative affairs

يقول جورج تيرى في توضيح مفهوم الـ Staff إن الشخص المعاون أو المستشار — إذا أجزت تلك الترجمة — هو الشخص الذى له سلطة على الأذكار ، فهو الشخص الذى ينصح<sup>(١)</sup> .

إن كلمة مستشار أو مشورة غير كافية لتعنى كلمة Staff. إن المشورة تعنى الحصول على البيانات التفصيلية والدراسة الكاملة وقد تكون فى عمليات متخصصة أو فى عمليات عامة . إن هؤلاء الأشخاص يقومون بخدمات متخصصة نفسية وتنسيقية مساعدة<sup>(٢)</sup> ، ولا يمكن القول إن ذلك من أعمال المشورة فقط .

إننا نستخدم فى هذا البحث اصطلاح « المشورة والمعاونة » لتطابق الاصطلاح الإنجليزى Staff على أساس أن المعنى السائد لتلك الكلمة يحوى المشورة أى النصيح ، كما يحوى المعاونة فى عملية الإدارة ذاتها . والسؤال الآن هو : ما هو ذلك الجزء الممكن تفويضه من الإدارة العليا بقصد تحقيق تلك المعاونة ؟

(١) George Terry, *Principles of Management* (III : Richard 1953) pp. 191-193.

(٢) Paul Pigors and C. Myers, *Personnel Administration, A Point of View and a Method* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1956) p. 16.

انظر أيضاً :

Ralph Davis, *The Fundamentals of Top Management* (New York) Harper and Brothers, 1951, p. 796.

### ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه ؟

إذا نظرنا لعمل الإدارة العليا على أنه اتخاذ قرارات فإنه يمكن أن ينظر إليها - في الواقع - على أنها نقطة في مرحلة تسبقها معلومات ودراسات واتصالات وتبعتها معلومات ودراسات واتصالات ؛ ولذلك فن الممكن تفويض في التفاصيل والدراسات التفصيلية وتنفيذ التفاصيل والاحتفاظ باتخاذ القرار نفسه . فنحن نعلم أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل متعددة : مرحلة تحديد المشكلة ، مرحلة التفكير في الأسباب المحتملة للمشكلة ، مرحلة التأكد من أسباب المشكلة ، مرحلة التوصل إلى حلول مختلفة للمشكلة ، مرحلة تقييم كل حل من الحلول المختلفة بدراسة المزايا والعيوب المتوقعة . ثم أخيراً عملية الاختيار أو القطع النهائي للموضوع ، هذه المرحلة النهائية : مرحلة اختيار الحل أو القطع النهائي للموضوع هي التي لا تفوض ، أما المراحل الأخرى فن الجائز جداً - وربما من المرغوب أو الضروري - تفويضها<sup>(١)</sup> .

وفيا إلى كشف يبين ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه .

## عمل الإدارة بين ما يمكن تفويضه وما لا يجوز تفويضه

عمل الإدارة		لا يجوز تفويضه	يمكن تفويضه	إدارات (مثل سبيل المثال) من الممكن أن تقوم بالعمل الذي تم تفويضه	
الجمهورية الأساسية	تفاصيل عمل الإدارة				
التعليم	<ul style="list-style-type: none"><li>• إحصاءات الماضي الآخرة لفترة</li><li>• الإحصاءات والبحوث الآخرة لتعديده استراتيجيات الأهداف واستراتيجيات السياسات</li><li>• الدراسات الآخرة لوضع تفاصيل برنامج زمني</li><li>• الدراسات والبحوث الآخرة لتقدير الاحتياجات من المواد والأشخاص والأموال</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إدارة الإحصاء</li><li>• إدارة الإحصاء أو إدارة البحوث والتطوير</li><li>• إدارة البحوث أو إدارات فنية</li><li>• إدارة المنشورات</li><li>• إدارة الأفراد</li><li>• الإدارة المالية</li><li>• (إدارة الميزانية)</li><li>• إدارة أساليب العمل</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إدارة بحوث التطوير التطبيقي</li><li>• إدارة بحوث التطوير التطبيقي</li><li>• إدارة بحوث القوى العاملة</li><li>• إدارة التعليم</li><li>• (إدارة توظيف الوظائف)</li></ul>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• الدراسات المتعلقة بتقسيم العمل والأخصاصات والملاقات . الخ</li><li>• الدراسات المتعلقة بعمليات الأداء والأعداد المطلوبة وأزماتها وتحسينها .</li><li>• الدراسات المتعلقة بترتيب الوظائف</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الدراسات والبحوث المتعلقة بوضع إجراءات العمل .</li><li>• اتخاذ القرارات بالأهداف بأبعادها الزمنية والمكانية والمالية والاحتياجات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	
	التنظيم			<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	



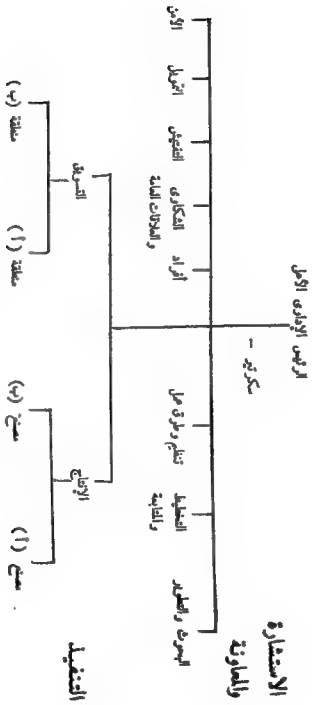
إدارة بحوث التطوير التطبيقي (إدارة التدريب)			التعليم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة العلاقات الصناعية</li> <li>• إدارة الشكاوى</li> <li>• إدارة الاستقبال</li> <li>• إدارة العلاقات العامة</li> <li>• إدارة بحوث الرضى العام</li> <li>• إدارة الإعلام</li> <li>• إدارة العلاقات السوية</li> <li>• إدارة الأفراد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسات المتعلقة ببرامج التدريب وأنواعه ومواجهه المتعلقة بالبرضاء... إلخ .</li> <li>• اتخاذ القرار بالتمثيل التطبيقي</li> <li>• اتخاذ القرار بتميز الأشخاص المرشحين أو توظيفهم... إلخ</li> <li>• الاتصال بالمعلمين لمعرفة آرائهم وحل مشكلاتهم وإعلامهم في ضوء السياسات</li> <li>• الاتصال بالمدير لمعرفة مشكلاتهم وحلها في ضوء السياسات</li> <li>• الاتصال بالجهات الأجنبية ومعرفة مشكلاتهم وحلها</li> <li>• الدراسات المتعلقة بالاجور والكتالات . . إلخ</li> <li>• وكل المشكلات البوية لموظفين من إجازات وشباب ومسنود .</li> <li>• بقرار نظم الاجور والمواثرو والتجوين والترقية... إلخ .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوجيه</li> </ul>

المجموعة الأساسية	عمل الإدارة		لا يجوز تفويضه	يمكن تفويضه	إدارات (عمل سبيل المثال) من الممكن أن تقوم بالعمل التي تم تفويضه
	تتضمن عمل الرقابة	للخدمات المتعلقة بوضع الأنماط والممارسات والمعايير والأسس			
الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقرارات المتعلقة بوضع الأنماط والممارسات والمعايير والأسس</li> <li>• قرار الأنماط والممارسات والمعايير والأسس</li> <li>• تقييم الأداء أو التخصيص في ضوء المعايير التي تقررت ورأى تصحيح الأخير</li> <li>• بحوث وتقييم المشكلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة أساسية أسهل أو بحوث التطوير</li> <li>• إخطاري</li> <li>• إدارة التخصيص</li> <li>• إدارة المالية</li> <li>• إدارة متابعة الجودة</li> <li>• إدارة الحسابات</li> <li>• إدارة التكاليف</li> <li>• إدارة المراجعة</li> <li>• إدارة الشؤون القانونية</li> <li>• إدارة الضيق (مال وإداري فني)</li> <li>• إدارة الضغوطات</li> <li>• إدارة الأمن الصناعي</li> <li>• إدارة الأمن</li> <li>• إدارة السياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفويض المشكلات</li> <li>• معالجة المشكلات (اتخاذ قرارات) .</li> </ul>

واضح مما تقدم أن الجزء الممكن تفويضه هو ذلك الجزء المتعلق بالبحوث وبالدراسات وبجميع البيانات وتحليلها ومعرفة الحلول المختلفة وتقييمها<sup>(١)</sup> أما القرارات النهائية فلا يمكن تفويضها للإدارات المعاونة كما هو ظاهر في الصفحات السابقة .

ويمكن تصوير وظيفة الرئيس الإدارى الأعلى وما يمكن أن يفوضه جزئياً للغير بالنسبة لوظيفته الإدارية كالآتى :

- 
- (١) لقد صدرت قرارات جمهورية وقرارات رئيس الوزراء بإنشاء إدارات من هذا النوع سمح مباشرة رئيس الهيئة ؛ فتجده على سبيل المثال القرارات الآتية :
- ( أ ) القرار الجمهورى رقم ٢٦٢ لسنة ١٩٥٩ بإنشاء وحدة لتخطيط تتبع رئيس الهيئة .
- ( ب ) القرار الجمهورى رقم ٢٩١٥ لسنة ١٩٦٤ بإنشاء وحدة للإحصاء والبيانات والمعلومات .
- ( ج ) قرار رئيس الوزراء رقم ٢٤٠٩ لسنة ١٩٦٦ بإنشاء وحدة لتنظيم والتدريب
- ( د ) قرار رئيس الوزراء رقم ٣٤٠٧ لسنة ١٩٦٦ بإنشاء مكتب الشكاوى يتبع رئيس الجهة .



خريطة رقم (١٨) تبين المضرورة والمداورة والتنفيذ

## أنواع وحدات المشورة والمعاونة

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأجهزة المعاونة<sup>(١)</sup> :

١ - المعاونون الشخصيون *Personal Staff* وكما يوضح الاسم فإن المعاون الشخصي يقوم بأعمال شخصية للرئيس ؛ فهو يقلل من عبء التفاصيل اليومية للعمل وذلك مثلاً بالرد على التليفون وتسجيل واعداد مقابلة الرئيس وتنظيم دخول الزائرين وكتابة بعض الخطابات على الآلة الكاتبة ووضع بعض الأوراق في ملفاتها ، والعناية ببعض المسائل الشخصية الخاصة بالرئيس ذاته .

والمعاون الخاص هو في الواقع سكرتير خاص ولا يخلق مشاكل تنظيمية لأن الرئيس هو الذي يحدد له ماذا يفعل وماذا يريد منه .

وفكرة المعاون الشخصي مستمدة أيضاً من الجيش ويعرف أحياناً باسم *Aide-de-Camp* ، فقائد الجيش في المعركة لا يستطيع أن يرى كل شيء بنفسه ، ولذلك يستعين بهذا الشخص ليبلغ الأوامر للمرؤسين ، فإذا كانت هذه الأوامر مكتوبة فإن هذا المعاون في الواقع يكون مجرد « ساعي » ولكن غالباً ما تكون الأوامر شفوية ولذلك فإن الآخرين غالباً ما يشكون في صحة هذه الأوامر ، ولذلك فإنهم يحالون عن الظروف التي تمت فيها هذه الأوامر ، وعلى هذا فن الضرورى أن يكون هذا الشخص ذكياً شجاعاً فاهماً . . . فهو في ظل التيران يتصل بالقادة ويوصل الرسائل المهمة لهم . وهذا المعاون الخاص ما زال موجوداً في الجيش الإنجليزي .

## ٢ - المعاونون المتخصصون *Specialized Staff* :

لا يستطيع الرئيس أن يكون فاعلاً لكل أمور ومتطلبات الإدارة ؛ فهذا عالم يتوه فيه كل فرد حتى المتخصصين . ولذلك فمن الضروري وجود معاونين متخصصين . . متخصصون في المحاسبة المالية ، متخصصون في محاسبة التكاليف ، متخصصون في التكاليف الفنية ، متخصصون في التحليل المالي ، متخصصون في التمويل ، متخصصون في الائتمان . . وغير ذلك من الشئون المالية .

ومن الضروري أيضاً وجود متخصصين في شئون الأفراد من اختيار وتدريب . . إلخ ومتخصصين في الشئون القانونية . . عارفين لنصوص القانون وفاهمين لروحه وإجراءات تطبيقه . . متخصصين في أعمال المشتريات وما تتطلبه من تقدير الحد الأدنى للمخزون والحجم الأمثل للطلبية وأساليب الشراء المختلفة ، كما أنه من الضروري وجود أخصائيين في الإحصاء لجمع البيانات الإحصائية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها . . لتصميم العينات الإحصائية وعمل السلاسل الزمنية . . إلخ .

ومن الأهمية بمكان وجود متخصصين في العمليات التفصيلية لوضع البرامج الزمنية ، وضع معدلات الأداء الفنية ، تحليل طرق العمل وتطويرها وغير ذلك من المتطلبات التفصيلية لعملية التخطيط والمتابعة .

كما أنه من المفيد في كثير من الحالات وجود متخصصين في تحليل الأنشطة ومراكز اتخاذ القرارات ووسائل الاتصال والعلاقات بين المراكز المختلفة في الجهاز التنظيمي وما يترتب على ذلك من توصيف للوظائف وترتيبها وتحديد المقررات الوظيفية إلى غير ذلك من متطلبات عملية التنظيم .

إن أجهزة المعاونة المتخصصة تقدم خدمات متخصصة للرئيس الإدارى وتقدم له المشورة فى تخصصاتها والأسباب التى استند إليها والبدائل المختلفة :  
مزايًا وعيوبها .

ولذلك فيكون عمل الرئيس هو التقييم حيث يتم إعفاؤه من جميع البيانات ومن تصنيفها ومن الوصول للبدائل ومن التفكير فى مزايها وعيوبها ..

٣ - المعاونون العامون General Staff إن المعاون العام يساعد الرئيس الإدارى فى بعض وظائف الإدارة التى لا يمكن تفويضها لمرموس معين . . . وبمعنى آخر فالتفويض هنا ليس فى مجال متخصص كما هو الحال بالنسبة للمعاونين المتخصصين ولكن فى مجال ربما يشمل كل عمل الرئيس وقد يطلق على المعاون العام لفظ مساعد assistant-to ، كما قد يطلق على المعاون العام هذا لفظ كبير المعاونين أو كبير المستشارين Chief of Staff. وفى حالات كثيرة يكون هناك عدد من الأجهزة مستولة أمام كبير المعاونين أو كبير المستشارين ، وهو بذلك يعنى الرئيس من الإشراف على أعمال أخرى تتطلب عناية خاصة .

وهناك عدة ترتيبات لوضع مساعد المدير فى التنظيم<sup>(١)</sup> :

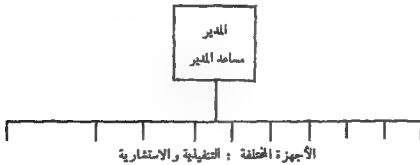
(أ) الوضع الأول :

وفيه يكون مساعد المدير فى مستوى ثان فى التسلسل الرئاسى ويشرف على كافة الأجهزة التنفيذية والاستشارية كما يلى :



(ب) الوضع الثاني :

وفيه يتقاسم مساعد المدير السلطة مع المدير فالإثنان يشرفان على كافة الأجهزة ويجوز لأى من رؤساء الأجهزة أن يرفع تقاريره إلى أى من المدير أو مساعد المدير كما يتضح من الشكل التالى :



(ج) الوضع الثالث :

فى هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولاً عن بعض الأجهزة التنفيذية فقط كما فى الشكل التالى :





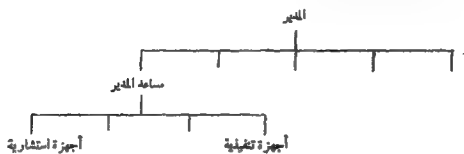
## (د) الوضع الرابع :

وفي هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولاً عن بعض أو كل الأجهزة الاستشارية .



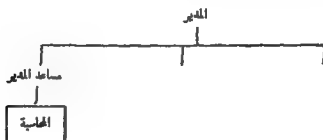
## (هـ) الوضع الخامس :

في هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولاً عن بعض الوحدات التنفيذية وبعض الوحدات الاستشارية .



## (و) الوضع السادس :

في هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولاً عن وحدة واحدة استشارية أو خدمية .



إن مساعد المدير لا يستطيع أن يفوض أى سلطة فهو - بالتعريف - يساعد رئيسه فى عمله وهو امتداد لشخصية رئيسه ووظيفته أن يفكر فى المشاكل التى يفكر فيها رئيسه ومستواه الإدارى أقل من مستوى المرءوسين للمدير .

الفرق بين النائب ومساعد المدير :

إذا كان المساعد للمدير يتخذ قرارات فى غياب المدير وله سلطة فإنه لا يصبح فى الواقع مساعداً للمدير وإنما يصبح نائباً ويعتبر منصب النائب بمثابة منصب للتدريب لترقى المنصب الأعلى . وغالباً ما يشير النائب أن له حقاً فى منصب المدير .

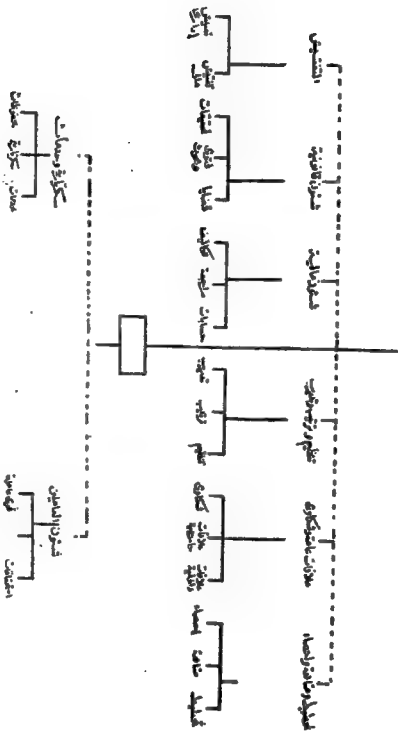
إن مثل هذه العلاقة ( علاقة المدير ونائبه ) تتطلب بالضرورة توافر ثقة كبيرة بينهما . تتطلب ارتباطاً شخصياً ولذلك فإنه من الضرورى أن يعطى المدير سلطة اختيار نائبه . وعلى ذلك فنحن نتوقع أن المديرين يميلون إلى اختيار نوابهم من نفس صفاتهم وتركيبهم السيكولوجى !

### أنماط تنظيمية لوحدات المشورة والمعاونة

ليس هناك نمط واحد محدد لوضع وحدات المشورة والمعاونة ، ولكن هناك عدة أنماط تتلاءم مع احتياجات وقدرات واهتمامات الرئيس الإدارى . ويمكن تمييز نمطين على سبيل المثال :

النمط الأول : جميع وحدات المشورة ( ست مجموعات ) تتبع الرئيس الإدارى الأعلى مباشرة بينما تتبع الوحدات المعاونة الرئيس الإدارى فى المستوى الثانى .

## الرسيتين الإداري الأعلى



خريطة رقم (٢٠)

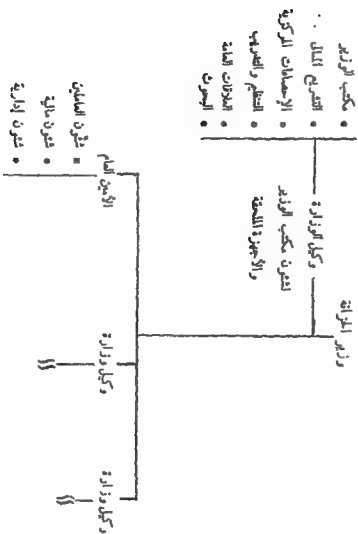
الهيئة الإدارية وحدات الشؤون والمالية : جميع وحدات الشؤون ( في ) مجموعات تتبع الرئيس الإداري الأعلى مباشرة بينما تتبع الوحدات الإدارية للرئيس الإداري الأول في المستوى

قد يستخدم هذا النمط في حالة الرئيس الإدارى الأعلى الذى يشرف على منظمة متوسطة الحجم .

النمط الثانى : جميع وحدات المشورة ( ست مجموعات ) تتبع رئيس الجهاز الاستشارى Chief-of-Staff الذى يتبع الرئيس الأعلى للمنظمة ، بينما تتبع الوحدات المعاونة الرئيس الإدارى فى المستوى الأقل .

وقد يفضل هذا النمط فى حالة وجود أجهزة أخرى كثيرة تتبع الرئيس الإدارى الأعلى .





مخرقة رقم (٢٢) تنظيم وحدات الشؤون والمالية بوزارة الخزانة

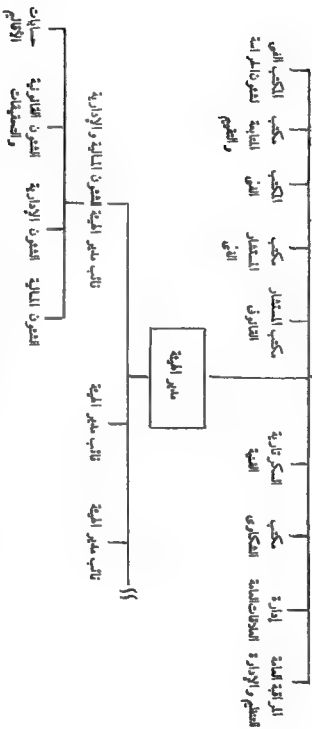
المصدر : البناء التنظيمي للوزارة (١٩٧١)

ومن مزايا هذا البديل ضمان تكامل وجهات النظر للمشكلة الواحدة ولا سيما أن معظم المشكلات على هذا المستوى يكون لها أبعاد كثيرة . ومن عيوب هذا البديل بعد المسافة الإدارية بين الرئيس والمستشار المتخصص .

إن المسافة الإدارية البعيدة لا تحقق الإشباع النفسى وهى دافع قوى ولا سيما لأولئك الذين قبلوا العمل بهذه الوظائف وهم غالباً من الطبقة التى لا تسعى وراء المال ، وإنما تسعى لتأكيد ذاتها وتأكيد أهميتها فى خدمة المجتمع بأفكارها . وربما يكون هناك عيب آخر — وهذا يتوقف على شخصية رئيس المستشارين فقد يكون لهذا الرئيس وجهات نظر معينة — من واقع خبرته وتخصصه ونمط أفكاره — تؤثر على وجهات نظر مختلف مرءوسيه المستشارين ، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر بشكل كللى أو جزئى .

ومن أمثلة العمل الخيري المستخدم في البيئة العامة للإصلاح الزراعي

رئيس مجلس إدارة  
الهيئة العامة للإصلاح الزراعي



خريطة رقم (٢٣) تنظيم وحدات المشورة بالمهنة العامة للإصلاح الزراعي

المصدر : خريطة تنظيم الميعة في ١٩٦٨/١٠/٣١



ومن مزايا هذا البديل تقريب المسافة بين المستشارين والمعاونين المتخصصين وبين الرئيس الإدارى الأعلى ولكن المشكلة بالطبع هى احتمال سيطرة التخصص والنظرة الجزئية وكذلك زيادة عبء الإشراف على الرئيس الإدارى الأعلى .

وربما يكون هذا تمهيداً للتساؤل عن : هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقية ؟

### هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقية ؟

إن المبرر من وجود الأجهزة المعاونة هو تخفيف العبء الذهني والعصبي على الإدارة العليا والمساهمة في التنسيق والوحدة في الجهد الجماعى . ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هو : هل صحيح أن الأجهزة المعاونة معاونة حقيقية ؟ أو أن وجودها يسبب ضغطاً عصبياً زائداً على الإدارة العليا بما تثيره من مشكلات خاصة بها وبعلاقاتها مع الأجهزة التنفيذية ؟ وهل هذا الصراع ، إذا وجد ، ناتج من كيفية تصميم هذه الأجهزة أو أن ذلك يرجع للأشخاص ؟ .

لقد أظهرت بعض الدراسات فى أمريكا وجود نظام صراعات بين الوحدات المعاونة وبين الأجهزة التنفيذية وذلك لأسباب منها أن أعضاء الأجهزة المعاونة وبصفة خاصة المستشارين أناس يشغلون مناصب عليا ، وغالباً ما يكونون متعلمين حاملين شهادات عليا ، يتمتعون كثيراً بمظهرهم وبطريقة كلامهم وبنقمتهم في التعبير عند الكلام أو عند الكتابة . إنهم غالباً قوم نظريون . . مثالون في منبهم عكس التنفيذيين الذين لا يريدون إلا الحلول العملية فهم يكرهون الحلول النظرية<sup>(١)</sup> .

إن لوحات المعاونة وبصفة خاصة الاستشاريين يكرهون الأحوال القائمة Status quo ويريدون التغيير - فسادهم ورضاهم في حياتهم هي في تغيير الأحوال . إنهم يبررون وجودهم - على حد تعبير فيفر - بكشف أخطاء الآخرين فلا عجب أن يكرههم هؤلاء الآخرون .

ويضيف أيتزبوني إلى أسباب الصراع بين الأجهزة التنفيذية ووحدات المشورة المعاونة أن أعضاء الوحدات المعاونة غالباً ما يكونون صغاراً في السن وأقل في الخبرة ، في حين أن أعضاء الأجهزة التنفيذية غالباً ما يكونون كباراً في السن وأكثر في الخبرة<sup>(١)</sup> .

إن وظيفة المعاون المتخصص Special Staff هو أن يصر على وجهة نظره باعتباره شخصاً متخصصاً . إن الإصرار على وجهة نظره واستعداده دائماً لانتقاد وجهات النظر الأخرى وإظهار نقاط الضعف في الحلول الأخرى يزيد في الواقع من عبء الرئيس أو المدير في تحقيق التكامل والتنسيق بين وجهات النظر المختلفة .

لننظر مثلاً إلى مراقب التنظيم وطرق العمل فهو يقترح تنظيمات جديدة وغالباً ما يعنى ذلك تغييراً في الأشخاص . . وجوه جديدة تأتي لتلائم المناصب الجديدة ووجوه قديمة تذهب . . . أشخاص يترقون وأشخاص يتجمدون إن التنفيذيين ينظرون بعين الحذر لمراقب التنظيم ؛ فهو عند دراسته لطرق تنفيذ العمل قد يكشف خلافاً في الأداء أو في النماذج أو في التسلسل الرئاسي ، وهو أمر يحرص كثير من التنفيذيين في المستويات الإدارية على ألا يظهر ولا سيما إذا كان ذلك ملساً بهم . إن اقتراح طرق جديدة فيه تهديد لما نعدوا عليه .

وهناك غالباً صراع بين المدير المالى وباقى المديرين والعاملين فى المنظمة ، فوظيفة المدير المالى الاستخدام الأمثل للأموال لتحقيق أكبر عائد ممكن من الأموال وتحقيق سيوله . . . وهو يعتمد فى تحليله على الأرقام والنسب . . والأرقام دائماً تتكلم فهو ينسب المصروفات الإدارية ( مرتبات الإداريين ) إلى إجمالى المصروفات ويتكلم عن عائد الجنيه أجر بالنسبة للإداريين والعاملين . . إنه يتدخل فى احتساب حجم الطليبة حيث إن الحجم الكبير إذا كان أكثر من المطلوب يعتبر أموالاً راكدة وهو يتدخل دائماً عندما تذكر الحملات الإعلانية ويطلب حساب العائد على الإعلانات .

إن المدير المالى بأرقامه والحقائق التى يعرضها يكون بمثابة القنبلة الزمنية الجاهزة للانفجار فى أى وقت . لهذه الأسباب وما أكثرها نجد عادة أن المدير المالى مكروه من الأشخاص الذين لا يفهمون هذه اللغة المالية ويبدو وكأن العداء بينهم شخصى . إن المدير المالى الكفء إذا كان يضرب أجراس الخطر باستمرار فلنا أن نتوقع أن يكون مكروهاً حتى من أولئك الذين يستفيدون من تنبيهاته المتكررة .

وفى المنظمات المهنية كالجامعات مثلاً يكون دور الأجهزة المعاونة كبيراً ، فالاستشاريون غالباً ما تكون لهم أهمية كبيرة مثل أهمية مجالس القسم والمجان . إن الأستاذ يقرر المواد التى يجب تدريسها والبحوث المطلوب القيام بها . . أما الإداريون فقد يثيرون اعتراضات حول النواحي المالية أو التنظيمية لتصرف معين ولكن المهنى هو الذى غالباً ما يقرر إلى أى مدى يمكن تحمل تلك الاعتبارات فى الحساب<sup>(١)</sup> .

إن الصراع بين الأجهزة التنفيذية والأجهزة المعاونة ناتج من تصور بأن

الأجهزة المعاونة ليس لها سلطة فسلطتها استشارية . ولكن التحليل الدقيق سنجد أن للمستشارين سلطة وسلطة كبيرة<sup>(١)</sup> فأولاً ؛ لديهم قدرة على الإقناع .. إقناع الآخرين بأرائهم يعكس التنفيذيين فعالياً ما يكونون أقل قدرة على التعبير بالكلام فهم مهتمون دائماً بالتنفيذ . وثانياً : هم متخصصون ماهرون في مجال تخصصهم فالمستشار القانوني يعرف المواد نصها وروحها وتطبيقاتها . ومستشار التنظيم يفهم الأصول والأسس والمشكلات . . . إلخ وثالثاً : إن قرب المستشارين من الإدارة العليا ولاسيما إذا كانوا محبوبين منهم ، يجعل مركزهم أمام الغير قوياً لا سيما إذا كانوا فاهمين لموضوعاتهم ولطبيعة البشر . إن رفض الرؤساء التنفيذيين لتوصيات المستشار ، ربما يجعله يذهب إلى رئيسه الذي ربما يأخذ بتوصياته فإذا كان معروفاً أن الرئيس يأخذ بتوصيات هذا المستشار فإن الكثيرين يقبلونه ويقبلون سلطة الفكر هذه .

إن احتمالات فشل المساعد للمدير Assistant-to كأحد أعضاء الوحدات المعاونة كبير . وتعود احتمالات الفشل هذه إلى عدة اعتبارات يلخصها لنا أرنست ديل<sup>(٢)</sup> :

١ - واجبات المساعد للمدير غير محددة كما أن علاقاته مع الغير غير محددة .

٢ - الاختيار السيئ ولا سيما إذا تم على أساس شهادات فقط أو عدم تربيته للتدريب الملائم .

٣ - عدم القدرة على التمييز بين المعاونة الخاص والمعاونة العام .

Dale, *Planning and Developing the Company's Organization* (١)

Structure, pp. 73, ff.

Dale, *Staff in Organization*, op. cit., p. 167.

(٢)

٤ - استخدام المساعد للمدير في أعمال جديدة وبذلك لا يقلل من العبء القديم .

٥ - عدم ترك الأعمال المكتنية لمساعد المدير .

٦ - إن مطالبتهم بعمل تقارير عن المرءوسين المباشرين للرئيس يعتبر ، من وجهة نظر هؤلاء المرءوسين ، نوعاً من التجسس ولاسيما أن المساعد للمدير أقل في المركز الإداري من المرءوس المباشر للمدير .

٧ - إن ترك المساعد للمدير في مكانه مدة طويلة دون ترقية يجعله لا يأمل في التقدم .

زيادة فاعلية وحدات المشورة والمعاونة :

إن وحدات المشورة والمعاونة تكون أكثر معاونة للإدارة العليا وبالتالي أكثر فاعلية إذا توافر ما يأتي :

١ - أن تكون تبعية وحدة المشورة والمعاونة متناسبة مع درجة الاهتمام بتخصص تلك الوحدة . فإذا أريد زيادة الاهتمام بالبحوث والتطوير مثلاً أو بالتخطيط والمتابعة فإنه يجب أن تكون التبعية للرئيس الإداري الأعلى مباشرة .

٢ - التحديد الدقيق لاختصاصات وحدة المشورة والمعاونة تحديداً واضحاً بحيث لا يتعارض مع اختصاصات وحدات أو أجزاء أخرى في التنظيم ولا سيما على مستوى العملية الواحدة التي يرتبط إتمامها بأكثر من إدارة ( مثل تعيين الأفراد ونقلهم بين إدارة التنظيم وبين إدارة شؤون العاملين ) .

٣ - وضوح الاختصاصات لكل العاملين بالوحدة ويبقى أجزاء التنظيم الأخرى ووعي العاملين بالنظمية ككل ، بأهمية كل عمل وارتباطه بالأعمال الأخرى .

٤ - توفير الأعداد اللازمة من الأشخاص الأكفاء الفاعلين للعمل في وحدات المشورة والمعاونة وتشجيع الأكفاء منهم على البقاء بنظم للموافز والتطوير الوظيفي .

٥ - عدم تحميل الإدارة العليا مسئوليات واختصاصات تلك الوحدات من حيث إن رأيها يجب أن يسمع على الأقل وليس ليؤخذ به بالضرورة . فالقرار هو من حق الإدارة العليا .

٦ - ضرورة الالتزام بمبدأ العمل المنتهى وهو ما سنخصص له السطور التالية .

مبدأ العمل المنتهى لوحدة المشورة والمعاونة :

إن العمل المنتهى أو الكامل للمستشار أو للمعاون completed staff work هو دراسة مشكلة وعرض حل - بواسطة مستشار أو معاون - بشكل نهائي كامل بحيث كل ما يبقى للرئيس الإداري هو أن يقبل العمل المنتهى أو يرفضه<sup>(١)</sup> إن التركيز على كلمة « منتهى » أو « نهائي » أو « كامل » ذلك لأنه كلما كانت المشكلة عويصة كان هناك اتجاه للمستشارين والمعاونين لعرض الموضوع على الرئيس جزءاً بجزء ، بحيث إذا وافق على جزء يقدم له جزء آخر أو بحيث إذا وافق على اقتراض أو فكرة قدمت الفكرة التي تليها وتفاصيلها... إن ذلك بشكل عبثاً على الرئيس الإداري لأن معنى ذلك أن المستشار أو معاون يسأل الرئيس عن إقرار التفاصيل في الوقت المفروض أن يقوم المستشار أو معاون بالدراسة الفاحصة الشاملة المتكاملة لتلك التفاصيل وينتهى فيها إلى رأى .

<sup>(١)</sup> Dale, Staff in Organization, op. cit., p. 225.

إن المشكلة المعروضة على المدير يجب أن تكون :، صورتها النهائية في صورة قرار - أو سياسة - مكتوب خاضع لموافقة أو عدم موافقة . إن المستشار أو المعاون غير المختك هو الذى يجد أنه من الأسهل أن يسأل الرئيس الإدارى عن رأيه في هذا الجزء وفى ذلك . إن الرئيس الإدارى غير المختك هو الذى يرد على أسئلة المستشار والمعاون . إن ذلك معناه أن الرئيس الإدارى أصبح هو المستشار لمعاونه فى حين أن العكس هو الصحيح . إن الرئيس المختك الذى يرد إليه مذكرة مكتوب عليها « رجاء النظر » هو الذى يعيدها لصاحبها لتقديم عمل منته متكامل محدد ، لا يبقى للرئيس إلا أن يقبله أو يرفضه .

إن وظيفة المستشار أو المعاون - والتكرار هنا ضرورى - هى الدراسة والتحليل والتقييم والكتابة وإعادة الدراسة وإعادة التحليل وإعادة التقييم وإعادة الكتابة . . حتى لا تعرض فكرة نصف ناضجة أو على حسب التعبير الأمريكى *half-baked idea* . صحيح أن ذلك معناه عمل زائد للمستشار والمعاون ولكن أليست هذه وظيفته . إنه موجود لمعاونة رئيسه أصلاً . . إنه موجود لإعفاء الرئيس من المذكرات الكثيرة والكلام الكثير والاستعراض الشفوى الناقص . إن اتباع هذا المبدأ يزيد من فاعلية المشورة والمعاونة ويريح الرؤساء ويجعل للمستشارين والمعاونين - على حد تعبير أرنست ديبل - سوقاً .

## اللجان

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسئولة عن القيام بعمل معين .  
فلذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق على اللجنة في هذه الحالة لجنة تنفيذية ، لها القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للغير . وإن كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فإنه يطلق عليها في هذه الحالة لجنة استشارية .

### أنواع اللجان :

فيما يلي أنواع اللجان الممكن تكوينها :

- اللجنة الاستشارية العليا : وظيفة هذه اللجنة هي تقديم الاقتراحات والتوصيات للمدير العام فيما يتعلق بالسياسات العامة والمشاكل الرئيسية وتتكون من : المدير العام ومديرى الإدارات المرعوصين مباشرة للمدير العام .

- اللجنة المالية : وظيفة هذه اللجنة تحسين النظم المحاسبية القائمة وتقييم التحليل الاقتصادية لاستخدامها في رسم السياسات ، ومراجعة نتائج الأعمال ورسم سياسات وإجراءات تتعلق بالمصروفات الرأسمالية والمصروفات التشغيلية . وتتكون هذه اللجنة من : المدير المسالى ، كبير المحاسبين ، كبير الاقتصاديين ، أمين الخزانة ، وروصاء الإدارات المالية الأخرى .

- اللجنة الصناعية ( لجنة الإنتاج ) : ووظيفتها تنسيق وتحليل ومراجعة سياسات التصنيع الأساسية وبرامج وإجراءاته لتحقيق الكفاية



الإنتاجية في المصنع . وتتكون هذه اللجنة من : مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، مدير الأبحاث الفنية . . إلخ .

■ لجنة التسويق : وظيفتها تنسيق ومراجعة النشاطات التسويقية لمختلف العمليات وربط الإنتاج بالنشاطات التسويقية . ووضع برامج وخطط للرقابة على تكاليف التسويق ، والتسعر والمخزون السلمي وتحليل المبيعات والتنبؤ بها والحملات الإعلانية . . إلى غير ذلك من شئون التسويق . وتتألف هذه اللجنة من مدير التسويق ، مدير الإنتاج ، رئيس الإعلان والترويج ، رئيس الأبحاث الفنية ، رؤساء المخازن والنقل . . إلخ .

• لجنة العلاقات العامة : دراسة سياسات وإجراءات ومشاكل العلاقات الإنسانية للموظفين والعمال والمستهلكين والموردين بقصد تكوين شخصية وسمعة طيبة للمشروع . تتكون هذه اللجنة من مدير شئون الأفراد ، مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، المدير المالي .

• لجنة التنظيم والإجراءات Organization and Methods . تختص بدراسة إجراءات العمل بقصد تبسيطها ودراسة الهيكل التنظيمي بقصد تحقيق التنسيق الهيكلي واقتراح ما من شأنه أن يساعد على تأدية الأعمال على أتم وجه .

• لجنة الشئون القانونية : ووظيفتها دراسة المشاكل القانونية وتقديم اقتراحات وتوصيات عما يجب عمله .

وتحتل المكان المركزي في الإدارة للأسباب الآتية :

■ الرأي الجماعي المتكامل : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ( م ١٢ - التنظيم )

ما تكون أحسن من القرارات الفردية لأن رأى اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب .

• التنسيق : إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات ، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة .

• التعاون : إن وجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة ، يخلق روح التعاون الاختيارى في تنفيذ الخطط .

• تدريب الأعضاء : لا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول إلى حل ، يعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء ، لا مكان شغلهم مناصب أعلى في المستقبل .

وبالرغم من مزايا اللجان فإن لها عدداً من العيوب :

بطء إنجاز العمل وزيادة تكاليفه : تأخذ اللجان بطبيعة تكوينها مدة طويلة لاتخاذ القرارات وذلك لاختلاف وجهات النظر<sup>(١)</sup> . وفى الحالات التى يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات بسرعة يكون استخدام اللجان غير مفضل . ونظراً لكثرة أعضاء اللجان وكثرة الساعات التى يشتغلونها فإنه إذا تم حساب تكلفتها نجد أن تكلفة اتخاذ القرارات كبيرة . ويرد على ذلك بأنه إذا كانت الموضوعات التى تبحها اللجان هامة فيكون هناك مبرر للتكاليف فى هذه الحالة .

---

(١) يتهم الكثيرون عل اللجان بقولهم : « إذا أردت تأجيل أى موضوع بصفة نهائية مرصه على لجنة » ويقال أيضاً : إن أسن لجنة هى المكونة من ثلاثة أحدم غالب والثانى فى إجازة

المستولية الجزأة : يعيب الكثيرون بأن المستولية في اللجان مسئولية  
جزأة . فليس هناك شخص بالذات مسئول عن قرار معين . والواقع  
أن طبيعة عمل اللجنة أو المبرر من وجودها في أحيان كثيرة هو الحصول  
على رأى يشترك فيه الجميع . ولا شك أن اللجان تختلف باختلاف  
نظرة أعضائها إليها .

• خطر الحل الوسط : عندما يظهر اختلاف في الرأى بين أعضاء  
اللجنة فإن هناك خطر إقرار حل وسط . فإذا كان موضوع  
المناقشة تخصيص مبلغ من المال لحملة دعابة في الأسواق الخارجية ،  
ورأى البعض أن يكون المبلغ مائة ألف جنيه ، في حين أن البعض  
الأخر رأى أن عشرين ألف جنيه مبلغ كاف . فإن اللجنة قد تقرر  
صرف مبلغ مئتين ألف جنيه على أساس أن ذلك حل وسط . وقد  
يكون هذا المبلغ غير كاف لتحقيق الأهداف التي تقرر الصرف  
من أجلها . وبذلك يكون الحل الوسط هو الحل الخاطئ . وليس  
معنى هذا أن كل الحلول الوسط خاطئة دائماً .

وعلى ذلك يفضل أن تستخدم اللجان في الحالات الآتية :

- (أ) عندما تكون هناك حاجة إلى معرفة معاومات متعددة الجوانب  
للوصول إلى قرار حكيم .
- (ب) عندما يكون القرار هاماً يشكل تكون سمعه . خبرة الأفراد  
المتخصصين ضرورية .
- (ج) عندما يكون نجاح تنفيذ القرارات متوقفاً على فهم الاعتبارات  
المتعلقة بها .
- (د) عندما يكون التنسيق ضرورياً بين عدة أشخاص .

## نظام الأجهزة المعاونة في الحكومة الأمريكية والجيش الأمريكي

يقال إن الرئيس دوايت أيزنهاور هو الذى أدخل نظام الأجهزة المعاونة في الحكومة الأمريكية وأن الرئيس فوانكلين روزفلت هو أول من استخدم «المفكرين» والذى أطلق عليهم brain trusters وكانوا يخدمون بشكل غير رسمى<sup>(١)</sup>.

لقد كان للرئيس أيزنهاور المستشارون الآتى بيانهم :

١ - كبير المستشارين Chief-of-staff شيرمان آدمز

٢ - السكرتير الصحفى جيمس هاجرتى

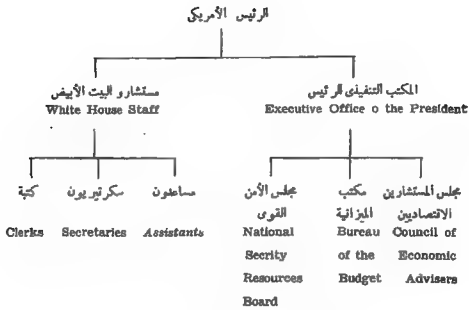
٣ - سكرتير المستشارين (لتنسيق الأعمال المكتبية للمستشارين) .

٤ - سكرتير الوزارة (لتجهيز الأجندة لاجتماعات المجلس مع رؤساء القطاعات) .

(١) المرجع السابق، ص ٢٢٦ ، من ورقة رسمية قدمها انارشاى جىرال آرشر ليرش .

Dale, *Staff in Organization*, op. cit., pp. 118, 125.

(٢)



خريطة رقم (٢٤) الأجهزة المعاونة للرئيس الأمريكي

المصدر : المرجع السابق ، ص ١٢٥

## نموذج الجيش الأمريكي

بمراجعة نموذج الجيش الأمريكي نجد أنه يتفق مع عناصر الإدارة<sup>(١)</sup>  
وإن اختلفت التسميات أو تغير المحتوى قليلا :

عناصر الإدارة	في الجيش الأمريكي
التنظيم	Investigation
التخطيط	consideration of alternatives
اتخاذ القرار	command
التنظيم	provision for personnel and material
الاتصال	co-ordination
الرقابة	inspection

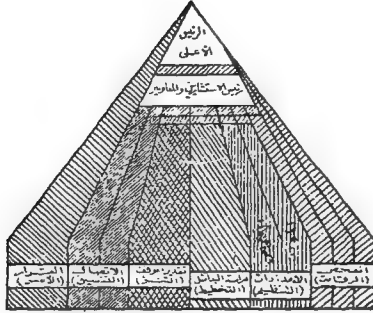
وفيما يلي شكل يبين توزيع وظائف الرئاسة ( القيادة ) مع المستشارين  
والمعاونين - نموذج الجيش الأمريكي<sup>(٢)</sup>.

(١) يتفق هذا التقسيم مع التقسيم الذي أورده المؤلف في كتابه : الإدارة : الأصول  
والأسس العلمية ، ١٩٧٦ مرجع سبق ذكره .

(٢) ترجع بداية الأجهزة المعاونة في الجيش سنة ١٥٠٠ قبل الميلاد عندما كان تخصص له  
نوع من المناصب في النظام الإداري . بل إن كلمة جنرال في الجيش General معناها الرجل  
الذي يلهم في كثير من الأمور وهو يختلف المتخصص Specialist . والضابط المدير يفوض  
كثيراً من السلطة ولا يحاول الانحراف عن الإجراءات المقررة لذلك يلزمه عدد كبير من المعاونة  
لحل المشكلات الصغيرة .

Dale, Staff in Organization, op. cit., p. 78, p. 116.

لتوسع راجع :



خريطة رقم (٢٥) توزيع وظائف الرئاسة مع المستشارين والمعاونين  
بهذه الطريقة يصبح هناك وقت للوظائف القيادية الأخرى مثل تمثيل المنظمة لدى القبر والمبادأة والتفسير .

المصدر : Dale, Staff in Organization, op. cit., p. 108.

ففي الجيش الأمريكي نجد أن :

- ١ - تقدير الموقف من اختصاص المخابرات .
  - ٢ - التخطيط من اختصاص العمليات والتدريب .
  - ٣ - تهيئة الأفراد والتموين من اختصاص التموين .
  - ٤ - الاتصال من اختصاص كبير معاونين والذي يساعده عدد من معاونين في التفاصيل المرتبطة بتخصصاتهم .
  - ٥ - التخصيص من اختصاص كل الأعضاء معاونين . ولكن نظراً لعدم تمتعهم بسلطة التصحيح إلا في الحالات المحدودة وحالات الطوارئ فإن إجراء التصحيح يكون متركزاً لقائد الجيش أو كبير معاونين .
- إن توزيع هذه الوظائف المتعددة لقائد الجيش عليه وعلى معاونين لا يتعارض مع مسؤولياته وسلطاته وهو يستطيع عن طريق ذلك أن يخصص وذاك لكل وظائف القيادة وبصفة خاصة يستطيع السيطرة على كل أعضاء التنظيم .

## ملخص

تعرضنا في هذا الفصل إلى مشكلة كبر حجم التنظيم وبالتالي الأعباء التي تلقى على عاتق الإدارة العليا وقد حاولنا فصل ذلك الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه على أساس أن تتولى وحدات المشورة والمعاونة بعض هذه الأعمال . وقسمنا أنواع الأجهزة المعاونة إلى معاونين شخصيين ومعاونين متخصصين ومعاونين عامين سواء في شكل مساعدين أو كبير مستشارين ، وحاولنا استعراض الأنماط التنظيمية الممكنة لوحدات المشورة والمعاونة مع ضرب الأمثلة بالنسبة لبعض الوزارات وبعض الشركات .

وبطبيعة الحال تعرضنا للسؤال السائد في هذا المجال : هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقة ؟ وانتهينا إلى أساليب زيادة فعالية تلك الوحدات والإصرار على مبدأ العمل المنتهى لوحدات المشورة .

وكان لا بد من دراسة موضوع المجال سواء كانت لجاناً استشارية أو لجاناً تنفيذية .

وأخيراً استعرضنا نظام الأجهزة المعاونة في الحكومة الأمريكية والجيش الأمريكي على اعتبار أنها أنظمة متقدمة للاسترشاد بها في تصميم وحدات المشورة والمعاونة بشكل عام .

وبانتهاء دراسة مشكلة تقسيم العمل ومشكلة نطاق الإشراف ومشكلة وحدات المشورة والمعاونة وهي التي احتلت كثيراً من الفكر الكلاسيكي نكون مستعدين الآن للدراسة النظم المثل أو الفنية لتصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة من أجل السيطرة على تصرفات الأفراد داخل هذه التنظيمات . وهذا ينقلنا إلى موضوع تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة .



## تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة ( النموذج البيروقراطي بين المثالية والممارسة )

- مقدمة عن التنظيمات الكبيرة المعقدة
- «ماكس وبر» يتحدى بالنموذج البيروقراطي  
النقي.
- الدور المحوري للسلطة في التنظيمات الكبيرة  
عند «ماكس وبر»
- مقومات النموذج البيروقراطي النقي
- معايير إدارة الأفراد في النموذج البيروقراطي  
النقي.
- معايير ممارسة السلطة الرسمية في النموذج النقي
- تطبيق على النموذج البيروقراطي النقي «ماكس  
وبر»
- الفرق بين النموذج البيروقراطي والنموذج  
الكلاسيكي
- الحالات التي يصلح لها النموذج البيروقراطي
- محاولات إقناع النموذج البيروقراطي
- أسباب جمود الروتين في التنظيمات الكبيرة
- الحلقة المفرغة للنموذج البيروقراطي



## مقدمة عن التنظيمات الكبيرة المعقدة

انتهينا في الفصول السابقة إلى تحديد المعالم الأساسية للنموذج الكلاسيكي في التنظيم ، حيث كان التركيز على كيفية تقسيم العمل وكيفية إعادة تجميع الوحدات المتخصصة وبالتالي مشكلة نطاق الإشراف وحجم الهرم . . . . ولاسيما عندما يكبر حجم العمل . . . . وانتهينا إلى دراسة وحدات المشورة والمعاونة لتخفف العبء على الإدارة العليا . . . . واضح أن التنظيم كلما يكبر يخلق معه متطلبات تنظيمية من منطق حجم العمل .

ولقد انشغل علماء الإدارة والاجتماع بالتنظيمات الكبيرة المعقدة حيث يكون من الضروري تصميم التنظيم الكبير المعقد بحيث تتوافر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم . . . من أجل أن يكون السلوك العام لجميع أفراد المنظمة الكبيرة تحت السيطرة . . . . وكلما زاد حجم الهرم وزادت الفروع أو المناطق الجغرافية أو تعددت العمليات أصبح من الضروري العناية بتصميم التنظيم .

إن المطلوب في التنظيم الكبير المعقد أن يتصف بالرشد حيث تصرفات الناس رشيدة وحيث يصمم العمل لتحقيق أقصى درجة من الكفاءة وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الجماهير أو حتى في التعامل مع الأعضاء . . . . وفوق كل ذلك يكون من الممكن السيطرة عليه وعلى تصرفات الأفراد .

وإن أي كلام من تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة لابد وأن يبدأ بأفكار « ماكس وبر » ( الألماني الجنسية ) عن « النموذج البيروقراطي النقي أو المثالي » على حد تعبيره . حتى ولو كان هذا النموذج نقياً من الشوائب .

## « ماكس ويبر » يتحدى بالنموذج البيروقراطي النقي

Max Weber

إن « ماكس ويبر » يتحدى — في تصورنا — بالنموذج البيروقراطي النقي الذى وضعه باعتباره نموذجاً ملائماً وإن كان هو يقول إنه النموذج الوحيد الممكن للتنظيمات الكبيرة المعقدة .

يقول ماكس ويبر إن « النموذج البيروقراطي النقي Pure هو أكثر النظم المعروفة رشداً في تحقيق السيطرة على البشر في الأعمال الكبيرة » . « إنه أعلى شكل من أشكال الإدارة » — والكلام لماكس ويبر — من ناحية الدقة ومن ناحية الاستقرار ومن ناحية الانضباط المحكم ومن ناحية إمكانية الاعتماد عليه . فالنموذج النقي — على حد قول ويبر — يجعل من الممكن حساب النتائج المتوقعة من هذا النموذج بشكل دقيق من وجهة نظر رئيس ذلك التنظيم ولأولئك الذين لهم علاقة بهذا التنظيم .

إن ماكس ويبر يقول إن هذا النموذج « النقي » أو النموذج المثالي أفضل نموذج من حيث الرشيد *rationality* أى من حيث التصرف الرشيد الذى يتصف به ويعمل له ضمانات من حيث الكفاءة المكثفة *intensive efficiency* ومن حيث مدى اتساع العمليات التى يمكن أن يغطيها بالإضافة إلى أنه يمكن استخدامه في كل أنواع الأعمال : حكومية وقطاع خاص ، في نظام اشتراكي وفي نظام رأسمالى .

« إنه مجرد هراء التفكير لحظة في تنفيذ العمل بشكل آخر غير الشكل البيروقراطي . إن النمط العام للحياة يناسب تماماً هذا الإطار : ذلك لأن التنظيم البيروقراطي — من ناحية رسمية ، من ناحية فنية ، أكثر الأنواع رشداً » .

وبالنسبة للأعمال الكبيرة فإنه لا يمكن الاستغناء عن التنظيم البيروقراطى سواء كانت تلك الأعمال مملوكة للدولة أم مملوكة للقطاع الخاص .

إن التنظيم البيروقراطى يعنى ممارسة الرقابة على أساس العلم ، وهذا هو ما يجعل هذا النموذج رشيداً . فالمعرفة الفنية — فى حد ذاتها — كافية لى تعطى للتنظيم مركز قوة غير عادى . بالإضافة إلى ذلك فإن المسئولين أصحاب المعرفة الفنية يشعرون دائماً أنهم أكثر قوة إذا زادت معرفتهم الفنية .

فى ظل هذا النظام تذوب الكراهية وتحتل العدالة مكان الصدارة .

وإذا كان النموذج البيروقراطى نموذجاً جيداً إلى هذه الدرجة التى ينادى بها ماكس وبر فالسؤال المطروح الآن ما هى مقومات هذا النموذج التى وماهى المبادئ التى يعتمد عليها .

لقد قدم « وبر » النموذج البيروقراطى فى كتابه المكتوب باللغة الألمانية والمترجم للإنجليزية بعنوان : « نظرية التنظيم الاجتماعى والاقتصادى » عام ١٩٤٧<sup>(١)</sup> .

ولكى نفهم النموذج البيروقراطى « النقى » أو « المثالى » الذى قدمه ماكس وبر فإنه من الضروري أولاً أن نكون على علم تام بمفهوم السلطة عنده : ذلك أن السلطة — فى نظر ماكس وبر — هى المحور الأساسى الذى يدور حوله النموذج البيروقراطى النقى .

## الدور المحورى للسلطة فى التنظيمات

### المعقدة عند ماكس وبر

إن درجة فاعلية السلطة الرسمية تتوقف — كما يقول ماكس وبر — على سلامة الأفكار الآتية :

١ — إن السلطة يتم إقرارها إما بالاتفاق أو بالقوة وهذه السلطة تحمل معها حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة .

٢ — إن كل قانون يحوى نظاماً من القواعد المحددة التى تم وضعها بشكل لإرادى على أساس أن تطبق هذه القواعد فى حالات معينة لضمان تحقيق مصالح محددة فى ضوء مفاهيم قانونية تم الاعتراف بها من جهات أعلى أو على الأقل لا يوجد ما يخالفها .

٣ — إن أى شخص صاحب سلطة يشغل وظيفة وبالتالي فله الحق فى إعطاء أوامر للآخرين وفى نفس الوقت عليه واجب إطاعة الأوامر الصادرة من آخرين .

٤ — إن الشخص الذى يطيع الأوامر يفعل ذلك بحكم كونه عضواً فى منظمة وأن مايطيعه هو القانون .

٥ — إن طاعة شخص له سلطة ليست مسألة شخصية ولكنها إطاعة أمر ذات طابع غير شخصى . وعلى ذلك فالطاعة راجعة طالما أنها محددة تحديداً رشيداً من منطق المنصب .

انظر إلى مفهوم السلطة عند ماكس وبر نرى أنها ألباساً قوية إلزام أو حقاً معطى لصاحبها فى إلزام الآخرين بالتصرف . الشكل الذى يريده .

وبالرغم من أنه من الممكن إقرار السلطة بالاتفاق فإن الواضح في تفكيره أن السلطة توضع بالقوة بحكم التنظيم . فالسلطة - في مفهوم وبرر - ليست مسألة شخصية ويجب أن يكون معترفاً بها من جهة أعلى . . أعلى من الجهة التي يملكها صاحبها .

وبالرغم من أن الشخص له الحق في إعطاء الأوامر للآخرين فإن عليه أيضاً إطاعة أوامر الآخرين . . إن الطاعة ليست مسألة شخصية ولكنها طاعة أوامر غير شخصية . . طابع رسمي . . والسلطة يجب تصميمها بشكل رشيد بحيث لا تزيد عن متطلبات المنصب . إن مفهوم السلطة هذا هو أكثر دقة ووضوحاً من المفهوم الكلاسيكي وإن كان لا يختلف عنه من حيث النوع .

### مقومات النموذج البيروقراطي « النقي »

يضع ماكس وبر عدة شروط أو مقومات للنموذج النقي Pure على حد تعبيره نلخصها فيما يلي بتصرف رأيناها ضرورياً للوضوح :

أولاً - هيكل رشيد للوظائف بناء على التخصص .

#### 1 Rationalized Job Structure

ثانياً - كفاءة خاصة محددة لشاغل الوظائف .

ثالثاً - التسلسل الهرمي للرتاسات Hierarchy

رابعاً - التدريب الرسمي شرط لتولي الوظائف .

خامساً - فصل الإدارة عن الملكية والمحاسبة عن الأموال .

سادساً - الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها .

سابقاً — التسجيل الرسمى للقرارات واللوائح .

لأمنأ — الانضباط من خلال القواعد .

وفىأ يلى معالجة هذه المقومات بشئء من التفصيل :

أولاً — هيكىل رشيد للوظائف بناء على التخصص :

لكى يكون التنظيم رشيداً فإنه من الضرورى تقسيم العمل والاستفادة من التخصص إلى أقصى درجة . إن ذلك يعنى ضرورة تقسيم كل نشاط إلى أنشطة فرعية للاستفادة القصوى من مبدأ التخصص ( المعروف فى النموذج الكلاسيكى ) . وتقسيم الوظائف هنا يجب أن يكون من منطلق فكرى رشيد . هذه الوظائف يجب أن تكون رسمية محددة بموجب قواعد . ويركز ماكس وبر على قوله بأن « الوظائف تكون رسمية محددة بموجب قواعد » وذلك تأكيداً للنموذج الرشيد الذى يتم صياغته بعد تفكير ودراسة .

ثانياً — كفاءة خاصة محددة لشاغل الوظائف :

من الطبيعى أن يتوافر فى شاغلى الوظائف كفاءة خاصة لكل وظيفة . وهذا ما جعل ماكس وبر يضع الكفاءة الخاصة على قمة نمودجه بعد التحديد الرشيد للوظائف . إن التقسيم المنهجى للعمل لابد وأن يؤدى إلى تحديد مجال رسمى لكل وظيفة كما أن الكفاءة الخاصة هنا — على حسب مفهوم وبر — هو منح السلطة اللازمة للقيام بهذه الوظيفة ومفهوم السلطة مسيطر على ماكس وبر لدرجة أنه عندما يتكلم عن الكفاءة الخاصة هذه يذكر أن وسائل الإجبار بالنسبة لكل منصب يجب أن تكون محددة بوضوح كما أن ظروف استخدام هذه الوسائل يجب أن تكون محددة أيضاً . إننا يجب أن نلاحظ أن مفهوم الكفاءة هنا لا يشمل فقط الكفاءة الفنية للوظيفة ولكن



أيضاً القدرة على التصرف لشاغل الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى .  
إن هذا الموضوع سيكون أوضح لو ذكرنا أن توصيف الوظائف المعروفة  
هى ترجمة عملية لهذا الشرط : حيث يصبح لكل وظيفة واجبات محددة  
وسلطات محددة وعلاقات محددة .

إن موضوع الكفاءة هذا يطلب من المسئولين والموظفين فى النموذج  
أن يخضعوا لمعايير معينة فى الاختيار وفى السلوك سيتم معالجتها بشكل منفصل  
لأهميتها .

#### ثالثاً - التسلسل الهرمى للرتاسات : (الهراركية)

إن تنظيم الوظائف - فى مفهوم ماكس وير - يجب أن يتبع مبدأ  
التسلسل الرئاسى ( المعروف فى النموذج الكلاسيكى ) بمعنى أن الوظيفة الأقل  
تكون تحت رقابة وسيطرة الوظيفة الأعلى : حيث يوجد حق التظلم وحق  
الشكوى من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى . إن الهراركيات تختلف من  
حيث إمكانية تحويل الشكوى إلى قاعدة يعمل بها كما أنها تختلف من حيث  
مستوى إحداث التغيير على المستويات الأقل باعتبارها المستوى الذى نخرج  
منه الشكوى .

إن التسلسل الهرمى للرتاسات يعترف بوجود درجات متفاوتة من التقدير  
الاجتماعى فى التنظيم حيث يتم التمييز بين المستويات الرئاسية المختلفة على  
حسب دورها فى التنظيم . ويكون هذا التمييز فى شكل تصنيف مالى ومزايا  
عينية ( الفئة الوظيفية - الدرجة - كبر حجم الغرفة - مكانها طريفة  
تأثيرها... إلخ ) .

وأخيراً - التدريب الرسمي شرط لتولى المناصب :

إن القواعد التي تنظم سير العمل - يقول ويبر - قد تكون قواعد فنية أو معايير معترف بها : ولذلك فإنه للتطبيق الجيد فإن الأمر يتطلب تدريباً رسمياً . وعلى ذلك فالشخص الكفء الصالح لتولى وظيفة معينة في التنظيم هو الشخص الذي اجتاز تدريباً رسمياً . إن الأشخاص المدربين هم فقط الأشخاص الذين لهم الحق في أن يكونوا « مسئولين » - باستخدام لفظ ماكس ويبر Officials

خاصاً - فصل الإدارة عن الملكية والخاصية عن الأموال :

في النموذج الرشيد - يقول ماكس ويبر - فإن المبدأ هو فصل هيئة الإدارة عن ملكية وسائل الإنتاج . إن المسئولين والعاملين لا يملكون الوسائل غير البشرية ولكنهم يستخدمونها في شكل نقود ، والمفروض أن يتم محاسبتهم عليها . إنه من الضروري فصل ملكية المنظمة عن الملكية الشخصية للمسئولين كما أن أماكن معيشة المسئولين يجب أن تكون منفصلة عن أماكن العمل ( المكاتب ) .

سادساً - الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها :

إن تولى الوظائف لا يمكن أن يكون - في ظل النموذج البيروقراطي - بالوراثة . بل يجب أن يكون من خلال الاختيار والعلاقة التعاقدية الحرة وبالتالي فإن من حق المسئولين في المنظمة إنهاء خدمته مع حقه في المعاش ولا يمكن أن تكون الوظيفة ملكاً لشاغلها وبالتالي لا يجوز لشاغل الوظيفة أن يورثها لأحد غيره كما يورث الملكية الفردية .

مابياً - التسجيل الرسمي للقرارات واللوائح **Formalization** :

كل التصرفات الإدارية وكل القرارات الإدارية وكل اللوائح يجب تسجيلها كتابة حتى في الحالات - يقول وير - التي تكون فيها المناقشة الشفوية هي القاعدة . إن التسجيل الرسمي مطلوب للمداولات المبدئية وللقرارات النهائية وكل الأوامر والقواعد واللوائح التي تحكم سير العمل أو أي أجزاء فيه .

إن السجلات والمستندات المكتوبة - في النموذج البيروقراطي - والتنظيم المستمر لوظائف المسؤولين هو ما يكون عملاً جماعياً منظماً .

ثامناً - الانضباط من خلال قواعد :

إن التنظيم البيروقراطي « النقي » يعمل في ظل قواعد عامة . وبالرغم من أن شاغلي المناصب أحرار في حياتهم الخاصة فإن حياتهم في العمل تخضع لرقابة منظمة . إن النمط الحاكم هو الجدية والانضباط بدون اعتبار للعواطف والمسائل الشخصية . فالمحسوبة والاعتباطية والتحكيم والرحمة والشفقة لا يمكن الاعتراف بها حتى ذلك السلوك الذي يهدف إلى تقوية مراكز الرؤساء في التنظيم البيروقراطي يجب أن تكون لها نهايات غير شخصية .

إن أنماط السلوك محددة وهي محددة بموجب قواعد ويجب ألا يترك للصدفة . إن سلوك الأفراد يجب أن يكون محسوباً مقدماً ، فهناك القواعد واللوائح والسياسات الوقائية والعقابية .

## معايير إدارة الأفراد في النموذج البيروقراطي النقي

واضح أن النموذج البيروقراطي النقي يعتمد عماداً كبيراً على مفهوم السلطة الرسمية على أنه فيما يتعلق باختيار الأفراد وطريقة دفع الأجور ورقية الموظفين وتأديبهم تخضع لقواعد وشروط يضعها ماكس وبر ليضمن بها السلوك الرشيد من جانب « المسئولين » والموظفين .

## معايير ممارسة السلطة الرسمية في النموذج النقي

إن النوع النقي لممارسة السلطة الرسمية هو ذلك النوع الذى يوظف مسئولين بيروقراطيين . إن رئيس المنظمة هو الوحيد الذى قد يتم اختياره بالانتخاب أو بالخلافة . ولكن سلطته سنظل أيضاً سلطة كفاءة . إن هيئة الإدارة كلها التى تعمل تحت السلطة العليا تحوى — فى النموذج المثالى — من أفراد (مسئولين) يتم تعيينهم ويمارسون وظائفهم طبقاً للمعايير الآتية :

١ — إنهم أشخاص أحرار من الناحية الشخصية ولكنهم خاضعون للسلطة من حيث واجباتهم الرسمية .

٢ — إن تنظيمهم يتم من خلال هيراركية وظائف محددة .

٣ — كل وظيفة لها مجال كفاءة محدد بشكل قانونى .

٤ — يتم التعيين بموجب علاقة تعاقدية . ولذلك فمن حيث المبدأ يوجد اختيار حر للموظفين .

٥ — يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة . وطبقاً للأسلوب الرشيد فإن ذلك يتم من خلال امتحانات أو ضمانات مقدمة من خلال الحصول على الشهادات ( العلمية والخبرة ) .

٦ - يتم تعيين الموظفين مقابل مرتبات ثابتة مع الحق في معاش .  
ويجوز في المنظمات الخاصة وتحت ظروف معينة أن ينهى المسئولون خدمة  
الموظف . ولكن للموظف دائماً حق الاستقالة .

إن أجور الموظفين تكون مرتبة على حسب فئة كل شخص في الهيكل .  
وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الممكن أن تؤخذ مسئوليات المناصب ومتطلباتها  
الاجتماعية في الحسبان .

٧ - يجب أن تكون الوظيفة هي العمل الوحيد أو على الأقل العمل  
الأول لشاغلها .

٨ - تكون الوظائف سلكاً مهنيًا Career حيث يكون نظام الترقيات  
على أساس الأقدمية أو الإنجازات أو كليهما . إن الرقبة تتوقف على حكم  
الرؤساء .

٩ - يعمل المسئولون منزليين تماماً عن ملكية وسائل الإنتاج وبدون  
وراثة لمناصبهم .

١٠ - ينضم المسئول لنظام انضباط محكم ودقيق ورقابة في ممارسة  
الوظيفة .

## تعليق على النموذج البيروقراطي النقي لماكس WEBER

من التحليل السابق لمقومات النموذج البيروقراطي النقي وممارسة السلطة الرسمية فيما يتعلق بالمسؤولين وإدارة الأفراد يتضح أن النموذج البيروقراطي النقي مبنى على عدة مبادئ أساسية :

### المبدأ الأول :

التصميم الرشيد للوظائف في شكل هيكل مناسك انطلاقاً من مبدأ التخصص واعتماداً على التسلسل الرأسي للرهائس لأحكام السيطرة والإشراف ووضع شروط معينه لتولى الوظائف لضمان كفاءة المسؤولين والعاملين وتوصيف للوظائف بحيث تكون معروفة لشاغليها وللغير .  
ولاشك أن ذلك يتفق في كثير منه مع النموذج الكلاسيكي السابق شرحه .

### المبدأ الثاني : الرسمية في التصرف Formalization :

بمعنى أن جميع التصرفات والسلوك في التنظيم تستمد منطلقها وشرعيتها من خلال قواعد مكتوبة من أصحاب السلطة الذين لهم حق شرعي في إلزام الآخرين والحصول على طاعتهم . . على أساس أن السلطة أيضاً موضوعية ورشيده وليست مسألة شخصية .

إن الرسمية في التصرف هذه واضحة بشكل أكبر من وضوحها في النموذج الكلاسيكي حيث لا يوجد مثل هذا التركيز .

### المبدأ الثالث : السلطة الرسمية والفصل بين الرؤساء والمرؤوسين :

لقد اتضح من تحليلنا لمفهوم السلطة — عند WEBER — أنها العمود الأساسي لتنظيم البيروقراطي . إنها أداة إجبار أو أداة إلزام تستخدم من قبل المستويات

العليا على المستويات الأقل . إن السلطة الرسمية بهذا المفهوم تحدث فصلا واضحا بين الرؤساء والمرعوسين : . حيث يصدر الرؤساء الأوامر وعلى المرعوسين إطاعة الأوامر حتى ولو كانوا هم بدورهم رؤساء . إن تصنيف المسئولين والعاملين في التنظيم البيروقراطي مسألة واضحة تماماً حيث يتم التمييز بين الناس بحجم غرفهم وحجم مكاتبهم وطريقة تأنيثها وأنواع الأثاث فيها . . . إن السلطة هنا تحمل مفهوماً حقيقياً .

وفي رأينا أن تصميم النموذج البيروقراطي بهذا الشكل تصميم مبنى على أساس آلى بمعنى أن الإنسان آلة ويجب أن يستجيب كما تستجيب أى آلة . ولذلك نرى البعض يطلق على النموذج التنى النموذج الآلى<sup>(١)</sup> Machine Model مصحح أن التنظيم البيروقراطي تنظيم دقيق في التصميم ، تنظيم يحقق الانضباط ولكن ذلك مبنى على أن الإنسان الفرد آلة وأن الإنسان بما يعطى له من ضمانات ( المرتب الثابت ودوام الوظيفة إلا لإخلال في الشرف ، ومعايش في حالة ترك الخدمة ، وحق التظلم من القرارات الظالمة . . . ) يجب أن يستجيب لمتطلبات النموذج . وهذه افتراضات مبسطة عن الإنسان الفرد .

---

(١) جيمس مارش وهيربرت سايكوفز .

## الفرق بين النموذج البيروقراطي والنموذج الكلاسيكي

بعد أن شرحنا النموذج البيروقراطي التقى كما قدمه ماكس ويبر فإن السؤال الذى يبرز للسطح الآن هو ما هو الفرق بين النموذج البيروقراطي وبين النموذج الكلاسيكي . هل كل نموذج بيروقراطي نموذج كلاسيكي وهل كل نموذج كلاسيكي نموذج بيروقراطي بالضرورة ؟ وإذا كانا متماثلين فما هى الحكمة من تخصيص فصل لكل منهما .

إننا نستطيع أن نقول إن النموذج البيروقراطي نموذج خاص من النموذج الكلاسيكي . فجميع مقومات النموذج الكلاسيكي متوافرة فى النموذج البيروقراطي من حيث تقسيم العمل ونطاق الإشراف والتدرج الرئاسى أو التسلسل الهرمى . . من حيث غاية « الترشيد » . . من حيث التخصص الدقيق للوظائف . . . من حيث المركزية . . من حيث مفهوم المسؤولية . . من حيث مفهوم السلطة . . وحدة الرئاسة . . توصيف الوظائف كتابة . إلخ

إن التركيز فى النموذج البيروقراطي هو على السلطة وعلى العلاقة المبرأكية بين المرموسين والرؤساء ودرجة الطاعة والامتثال لأوامر الرؤساء . . . أكثر من التركيز فى النموذج الكلاسيكي . وإن ذلك وضع طبيعى فبالرغم من كلا النموذجين ( الكلاسيكي والبيروقراطي ) يهدفان إلى تحقيق الرشد فى التصرف إلا أن المنطق الفنى للنموذج البيروقراطي مبنى حول رقابة الرؤساء على مرموسهم على أساس أن الرئيس صاحب معرفة أكبر وبالتالي فهو صاحب سلطة أكبر . إن النموذج البيروقراطي يركز أكثر على الرقابة . . على السيطرة على البشر من النموذج الكلاسيكي . ولقد ذكر ويبر صراحة أن « النموذج البيروقراطي هو أكثر النظم المعروفة رشداً لضمان السيطرة على البشر » .



## الحالات التي يصلح فيها النموذج البيروقراطي المثالي

ويقول ماكس وبر إن هذا النوع من التنظيم يمكن تطبيقه - من حيث المبدأ - بسهولة في مجالات مختلفة : في شركات تهدف للربح ، في مؤسسات خيرية أو في أى منظمة تهدف غرضاً مادياً أو معنوياً . إنه يمكن استخدام هذا النموذج في المؤسسات السياسية والدينية . وبطبيعة الحال فإن الأمر قد يحتاج إلى عمل بعض تعديلات .

١ - لقد أثبت التنظيم البيروقراطي نجاحه في الكنيسة الكاثوليكية كما أثبت نجاحه في بعض شركات القطاع الخاص الكبيرة وفي الأحزاب السياسية وفي الجيش .

٢ - تستخدم السلطة البيروقراطية حينما يكون العمل في ظل مبدأ التعيين ولا نجد لها استخدام في الحالات التي يكون فيها العمل بالانتخاب ( يستثنى من ذلك حالة رئيس المنظمة بالانتخاب ) .

٣ - تستخدم في حالات التعاقد الحر حيث يكون الاختيار الحر ممكناً إن الاختيار الحر ضروري للبيروقراطية الحديثة . إن استخدام الخدم أو العبد أو التوايع يعطى البيروقراطي اسماً آخر يسميها ماكس وبر  
*Patrimonial Bureaucracy*

٤ - لا تعتبر الوظائف الشرفية من النموذج البيروقراطي .. كما لا تعتبر الوظائف السياسية ( الوزير ورئيس الجمهورية ) من المناصب البيروقراطية لأنها لا تتطلب تدريباً خاصاً .

## محاولات إتقان النموذج البيروقراطى

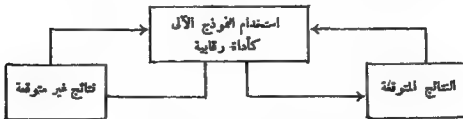
إن النموذج البيروقراطى « النقى » الذى قدمه ماكس وبر قد شجع كثيراً من الدارسين من بعده إلى إتقان النموذج البيروقراطى عن طريق الاهتمام بالاستجابات الإنسانية غير المتوقعة . على أساس أن النموذج النقى قد ركز على الاستجابات الإنسانية المتوقعة أو التى يمكن توقعها .

ومن بين المحاولات التى تمت لإتقان النموذج البيروقراطى هى محاولات « ميرتون » Merton ( ١٩٣٦ ) ومحاولات « سلزنك » Selznick ( ١٩٤٩ ) ومحاولات « جولدنر » Gouldner ( ١٩٥٤ ) .

إن الميكل العام للنظريات فى المحاولات الثلاثة واحد . إنهم يستخدمون شكلاً تنظيمياً معيناً للرقابة على أنشطة المسئولين والعاملين فيه . إنهم يستخدمون هنا الميكل على أساس « نموذج آلى للسلوك البشرى »  
"Machine Model of Human Behavior"

وهو نفس الميكل أو الأساس الفكرى الذى استخدمه ماكس وبر نفسه كما سبق أن ذكرنا .

هذا ويمكن تصوير النموذج البيروقراطى العام الذى استخدمه الثلاثة فى الشكل التالى :



شكل يبين النموذج البيروقراطى العام

ومنشرح بتفصيل نسبي محاولة «ميرتون» لأهميتها .

نموذج «ميرتون» البيروقراطي :

إن اهتمامات «ميرتون» تركز في الخبرة التنظيمية الضاربة بمعنى أن أعضاء أى تنظيم يتوصلون إلى رد فعل مختلف عن رد الفعل المرغوب من التنظيم . وبالتالي فإن رد الفعل هذا يكون ضاراً بالتنظيم . ويفترض «ميرتون» أن التغيرات في شخصية أعضاء المنظمة تحدث نتيجة عوامل في الهيكل التنظيمي نفسه .

إن افتراضات «ميرتون» تبدأ بالطلب على الرقابة من جانب الرئاسة الأعلى : بمعنى أن الشغل الشاغل للرئيس الأعلى هو توافر نظام رقابة للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة . إن هذا الطلب يأخذ شكل زيادة التركيز على السلوك الممكن الاعتماد عليه .

من وجهة نظر الميراركية العليا فإن ذلك معناه الحاجة إلى المساءلة وإلى إمكانية التنبؤ بالسلوك . إن الأسلوب المستخدم لتحقيق إمكانية الاعتماد على السلوك هو ما يمكن أن يسمى «النموذج الآلى للسلوك البشرى» بمعنى إنشاء إجراءات تفتيش ومتابعة للتأكد من أن الإجراءات المقررة قد اتبعت فعلاً .

إن النتائج المترتبة على التركيز على السلوك الممكن الاعتماد عليه هي :

( أ ) تخفيض في العلاقات الشخصية ( المبينة على أساس شخصي ) حيث تصبح العلاقات على أساس غير شخصي . . علاقات بين مناصب لكل منصب واجبات ومسؤوليات والأشخاص هنا يمثلون وظائف وبالتالي فالعلاقات غير شخصية .

(ب) زيادة الاعتماد على اللوائح وعمل قواعد جديدة . القواعد حتى الأصل وظيفتها المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة ولكن هذه القواعد ذاتها تأخذ أهمية في ذاتها ولذلك يصبح من الضروري عمل قواعد جديدة لحماية القواعد القديمة ولضمان تنفيذها .

(ج) نقص في البحث عن بدائل نتيجة الاعتماد على السوابق وتضييق الحلول للمشكلات .

إن كل ذلك يؤدي إلى زيادة في جمود السلوك لأعضاء التنظيم . وفي نفس الوقت فإن تخفيض العلاقات الشخصية ( المبنية على أساس شخصي ) وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة بين الأعضاء تسهل ظهور روح الفريق .

إن هذا الشعور بوحدة الهدف يزيد من ميل المنظمة إلى الدفاع عن نفسها أمام الضغوط الخارجية وهذا بالتالي يؤدي إلى مزيد من الميل إلى السلوك الجامد .  
إن جمود السلوك له ثلاثة نتائج أساسية :

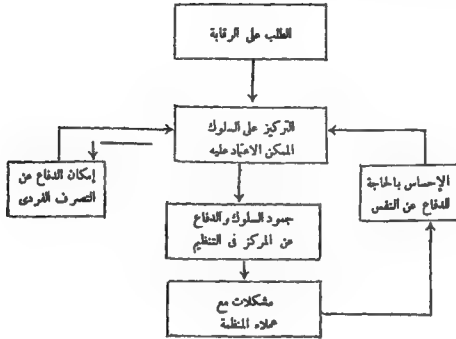
(أ) إنها تحقق بشكل كبير الطلب من جانب الميراركيه العليا على السلوك الممكن الاعتماد عليه وفي هذا صيانة للنظام .

(ب) إنها تزيد من الدفاع الفردي حيث التصرف بناء على قواعد وليس على أساس شخصي .

(ج) إنها تزيد من الصعوبة مع عملاء المنظمة وتعقد مسألة رضام في علاقتهم عن المنظمة .

إن عدم رضا الذين يتعاملون مع المنظمة يؤدي في الواقع إلى زيادة الإحساس بضرورة الدفاع عن تصرفات الأفراد — كل فرد من وجهة نظره .

وبالتالى فعدم الرضا يساعد على تدعيم الجمود نفسه . ويمكن تصوير هذا النموذج ببساطة فى الشكل التالى :



نموذج « ميرتون »

وفى الدراسة التى قام بها « سيلزتك » توصل فيها إلى أن تفويض السلطة إلى الأجزاء يؤدي إلى نظرة جزئية للأمور من جانبهم . . حيث يصبح جوهر الاهتمام هو الدفاع عن المصالح الجزئية ولو كان ذلك على حساب أهداف المنظمة ككل ، ولذلك فإن كل جزء يتبنى أيديولوجية يحاول تثبيتها فى خدمة أهداف المنظمة لكي يجعل طلبات الجزء قانونية .

إن النتيجة الطبيعية للأيديولوجيات الجزئية تساعد على وجود أهداف فرعية ليست بالضرورة متفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة . ويتم تدعيم الأهداف الفرعية من خلال القرارات اليومية التى تتخذ ومن خلال ردود الفعل .

إن ضرورة اتخاذ قرارات يومية يخلق نظاماً للسوابق *system of precedents* وتصبح السوابق بالتالى رد فعل طيعى لأى مشكلة مشابهة بصرف النظر عن تأثيرها فى الأهداف الكلية .

ولقد أظهرت دراسات « جولدز » أنه من أجل إحكام السيطرة على التنظيم الكبير فإنه لا بد من استخدام القواعد العامة غير الشخصية أى غير المبنية على أساس شخصى . إن أحد النتائج لتطبيق القواعد هو تخفيض السلطة المرتبة فى المجموعة .

إن النتائج المترتبة على استخدام القواعد غير الشخصية تؤدي إلى ضرورة الاعتماد على مزيد من القواعد لحد من الانهيار الذى يمكن أن يحدث فى العلاقات بين الأجزاء .

ومن ناحية أخرى طالما أن القواعد توضح الحد الأدنى من السلوك المقبول ، بالإضافة إلى النظرة الجزئية يؤدي إلى زيادة المسافة بين الأهداف المطلوب تحقيقها وبين الأهداف المحققة فعلا حيث تقترب الأهداف إلى الحد الأدنى المطلوب .

إن الأداء على مستوى الحد الأدنى يعتبر من وجهة نظر الهيراركية العليا فشلاً . وهذا يؤدي إلى زيادة فى الإشراف عن قرب . إن زيادة الإشراف عن قرب يؤدي إلى إصدار مزيد من القواعد غير الشخصية ومزيد من الضيق والمتابعة على عمليات تلك الآلة ( الإنسان هنا فى هذا النموذج ) .

إن الإشراف الزائد عن قرب يزيد من وضوح علاقات القوة واختلافاتها على مستوى المناصب ، وبالتالى يرفع من الصراع والضيق على مستوى

المجموعات وبالتالي يؤدي إلى إخلال في التوازن الأصلي المبني على القواعد ذاتها .

وتنشأت المصالح العامة وتحمل الأهداف الشخصية على المستوى الفردي وعلى مستوى المجموعات محل الهدف العام للتنظيم . ويجادل أعضاء المنظمة حماية أهدافهم باسم أهداف المنظمة . . .

### أسباب جمود الروتين في التنظيمات الكبيرة

إن تركيز النموذج البيروقراطي على عملية الرشيد بالشكل المتقدم قد يؤدي إلى جمود في الروتين . إن جمود الروتين يرجع إلى أربعة عوامل رئيسية :

١ - القواعد الرسمية غير المبينة على أساس شخصي .

٢ - تركيز القرارات في الميراركية العليا .

٣ - الفصل بين المستويات الميراركية وضغط المجموعة على الفرد .

٤ - نشأة سلطات موازية للسلطات الرسمية .

وسنعالج هذه العوامل بتفصيل نسبي كما يلي :

#### أولا - القواعد الرسمية :

واضح من تحليلنا للنموذج البيروقراطي أن القواعد الرسمية متغلغة في كل التصرفات ابتداء من تصميم هيكل الوظائف حتى إنهاء خدمة الموظف . إن الهيكل الرشيد يتم بموجب قواعد رسمية ، والمحتوى الوظيفي من خلال قواعد ، الكفاءات الخاصة لشاغلي الوظائف من خلال قواعد ، مسؤوليات

الوظائف وسلطاتها من خلال قواعد ، تصنيف وترتيب الوظائف من خلال قواعد ، اتصال المرعوسين بالمرؤساء من خلال قواعد ، الأوامر الصادرة من رئيس إلى أى شخص فى التنظيم من خلال قواعد ، تصنيف المراكز والأدوار من خلال قواعد ، التدريب الرسمى وشروطه من خلال قواعد ، كيفية المحاسبة عن الأموال من خلال قواعد ، اختيار الموظفين من خلال قواعد ، العلاقة التعاقدية بين المنظمة والفرد من خلال قواعد ، ترقية الموظفين من خلال قواعد ، مرتبات الموظفين ومستحقاتهم من خلال قواعد ، تأديب الموظفين من خلال قواعد . إن كل القرارات وكل التصرفات يجب أن تكون متفقة مع القواعد وحتى القواعد الجديدة يجب أن تصدر من خلال قواعد من جهة أعلى .

إن العلاقة الشخصية ليس لها اعتبار والتعامل بين أفراد المنظمة لا يتم على أساس أن ذلك أحمد أو ذلك زيد ولكن على أساس أن ذلك يشغل وظيفة كذا ويمثل كذا وأن الآخر يشغل وظيفة كذا .

إن علاقة الرئيس بمرعوسيه علاقة محددة باللوائح وعلاقة كل مسئول فى المنظمة مع الأخرى أو مع العملاء علاقة محددة باللوائح . إن كل فرد — بموجب اللوائح — محمى من رئيسه ومن مرعوسيه وهو غير مطالب بالابتكار إنما مطالب بعدم كسر اللوائح . .

والسؤال التالى يطرح نفسه : ألا توجد اللوائح فى كل مكان ولماذا لا يمكن تغيير اللوائح غير الصالحة ؟ إن تغيير اللوائح هو من سلطة مركزية . وهذا ينقلنا للسبب الثانى .



### ثانياً - المركزية في اتخاذ القرارات :

إن سلطة اتخاذ القرار في النموذج البيروقراطي لا بد وأن تكون مركزة في الهيراركية العليا ضماناً للاستقرار الداخلي في المنظمة. ولكن لا تحدث مناورات أو تخريب في المنظمة منشأه تعارض القرارات الناتج من اختلاف المصالح أو من عدم الالتزام بالأسلوب الرشيد ، ومن أجل الحفاظ على أن تكون العلاقات على غير أساس شخصي. فإن القرارات يجب أن تتخذ في الهيراركية العليا فوجودها في المستوى الأعلى يحمي المنظمة من المخاطر .

إن المخاطر في المنظمات الكبيرة كبيرة فهناك مخاطر الحسوية وهناك مخاطر التحكم وهناك مخاطر التكيف المخاطي لأي ضغوط خارجية . .

إن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الهيراركية الأعلى ضمان لرشد النموذج ، ولكن بأي ثمن ؟ إن الثمن الذي تدفعه المنظمة بهذه المركزية كبير . إن الثمن الذي تدفعه هو الجمود وصعوبة التغيير .

### ثالثاً - الفصل بين المستويات الهيراركية وضغط المجموعة على الفرد :

إن النموذج البيروقراطي يتصف بتصنيف شديد للمستويات الهيراركية بتمييز بين المرؤوسين والرؤساء . إن ترتيب الوظائف ووضعها في فئات ودرجات يقوى ويدعم الفصل بين المستويات الهيراركية فذلك رئيس قسم وهذا مدير إدارة وذلك مدير عام وهذا وكيل وزارة وهذا من فئة كذا وذلك من فئة كيت وكيت وفلان أقدم من فلان وفلان أعلى في الفئة من فلان .

إن ضغط المجموعة على الفرد له نتيجة أخرى وهو أن روح الفريق هنا تكون مرتبطة بالطقوس أكثر من ارتباطها من تحقيق نتائج . وإن إحلال أهداف المجموعة ( الوحدة التنظيمية الصغرى ) محل أهداف المنظمة شيء

طبيعى لحماية المجموعة ذاتها . إن المجموعات الصغيرة داخل التنظيم يجب أن تحمى نفسها ضد المجموعات الأخرى وضد التنظيم الأكبر إذا اقتضى الأمر : إن المجموعات الصغرى تناسك لأى تهديد من الخارج وتضع ضغطاً على أفرادها لكي يلتزموا بتعاليمها .

رابعا - ظهور علاقات سلطات موازية :

نجد في النموذج البيروقراطى أن المفروض أن الرئيس هو الشخص الأكثر كفاءة في العمل فهو لم يرق إلا لكفاءته وبالتالي فباعتباره الرئيس فإنه هو الشخص صاحب السلطة صاحب الحق في اتخاذ القرار ، ولكن في الممارسة العملية للنموذج البيروقراطى قد تمّ الرقبة على أساس الأقدمية ولا يشترط بالضرورة أن يكون كفاءة من ناحية إلمامه بالعمل . هذا معناه عملياً أن صاحب السلطة أو صاحب الحق في القرار ليس قادراً على صناعة القرار .

إن ذلك غالباً ما يخلق أشخاصاً آخرين وغالباً ما يكون لهم مهارة فنية خاصة مثل الفنيين الذين يفهمون العمل والقرارات ونتائجها ومجدهم يتميزون بميزات خاصة ناتجة من فهمهم للأمور وبذلك يتمتعون بسلطة موازية للسلطة الرسمية .

### الحلقة المفرغة للتنظيم البيروقراطى

لقد أثبتت دراسات تطوير أو إتقان النموذج البيروقراطى أن تصميم التنظيم على أساس رشيد ومطالبة الفرد أن يتصرف طبقاً للمتطلبات الرشيدة غير كاف لتحقيق تصرف رشيد ، وأن فاعلية المنظمات لا يمكن تحقيقها من خلال تجميع الخبرات والمعرفة وتوفير للتصرفات غير الشخصية ( غير المبينة على حب أو كراهية ) .

بل بالعكس فإن تمييط التصرفات بشجع على خلق اتجاهات طقوسية attitude ritualiste عند المسؤولين والموظفين في التنظيم البيروقراطى .  
 إن هذه الاتجاهات الطقوسية والتركيز على استيفاء الشكل بطريقة احتفالية نتيجة طبيعية « لإحلال أهداف » التنظيم البيروقراطى . حيث يصبح من الضرورى للمسؤولين والعاملين أن يحددوا أهدافاً لأنفسهم لتحضى بقاءهم في التنظيم البيروقراطى الذى يتصف بالقواعد العقابية . إن الأهداف التى يضعها المسؤولون لأنفسهم داخل التنظيم البيروقراطى تصبح هى — من ناحية عملية — أهداف التنظيم البيروقراطى وهذه الظاهرة هى ما تعرف « بإحلال الأهداف » (١)  
 replacement of objectives

إن التنظيم البيروقراطى الذى يعتمد على التخصص الدقيق وتوزيع الأدوار بحيث يكون الأشخاص محايدين ومعتمدين على بعضهم البعض غالباً ما يودى إلى خلق نوع من الدفع بعدم الاختصاص والاعتماد الزائد على اللوائح وتفسيراتها . إن زيادة الاعتماد على اللوائح التى تتطلب تصرفات نمطية يودى إلى جمود الذى يودى بالتالى إلى كسل وزيادة فى الصراع .. إن عدم إتمام الأعمال وزيادة الصراع تخلق بدورها الحاجة إلى عمل لوائح جديدة ومن هنا تخلق الدائرة المفرغة البيروقراطية Le cercle vicieux bureaucratique  
 على حد تعبير عالم الاجتماع الفرنسى الشهير ميشيل كروزيه (٢) .

إن نقطة القوة التى يتميز بها التنظيم البيروقراطى تمثل — فى الواقع العمل والممارسة — أكبر معوق لكى يكون التنظيم البيروقراطى فعالاً . خذ مثلاً التخصص والتحديد الدقيق للاختصاصات . . فى الوقت الذى نجد فيه أن

(١) دراسات « ميلتون » و « سيلز نك » و « جولدز »

Michel Crozier : Le Phénomène Bureaucratique, p. 222.

(٢)

التخصص مفيد لتحقيق السرعة والكفاءة والتحديد الدقيق في الاختصاصات من شأنه تحديد المسئولية وبالتالي المساءلة نجد أن هذه الميزة نفسها تكون أحد نقاط الضعف القوية : فالدفع بعدم الاختصاص ظاهرة واضحة في أى تنظيم بيروقراطى .

وحتى الإجراءات الروتينية المفروض فيها أن تؤدى إلى تنفيذ العمل بسهولة ويسر نجدها - فى الممارسة العملية - انقلبت وأصبحت روتيناً جامداً صقيفاً حيث يدعم هذا الروتين بالأربعة عوامل السابق شرحها ( القواعد الرسمية وتركيز القرارات والفصل بين المستويات الهراركية . . ) .

خذ مثلاً القواعد الرسمية والمفروض فيها أن تحقق العدالة والنظرة غير الشخصية تؤدى - فى الممارسة العملية - إلى الالتزام بجرعاتها وتشجع كما ذكرنا على الطقوس الاحتفالية ( استيفاء الشكل ) . واستيفاء الشكل معناه - فى الممارسة - تعطيل الأعمال أو فشل التنظيم وعلى ذلك فالرئاسات العليا تتدخل للإصلاح عن طريق عمل قواعد جديدة أكثر إحكاماً من القواعد القديمة . . وغالباً ما تكون قواعد عقابية . . . والنتيجة الطبيعية أن يلتف الأفراد فى مجموعات للدفاع عن مصالحهم المهددة . . ويكون دفاعهم بشكل غير واضح وغير معلى . . . مما يؤدى إلى تأخر الأعمال الذى يؤخذ من جانب الرئاسات العليا على أنه فشل ويتدخلون بقواعد ردعية . . وهكذا تعمل الحلقة المفرغة .

حتى الأفكار الجديدة تستوعبها أهداف الأفراد وأهداف المجموعات وتلفظ الأفكار الجديدة باسم المحافظة على مصلحة المنظمة ولكن الواقع هو المحافظة على أهداف الناس التى تعمل فى التنظيم وهو ما أشرنا إليه عن ظاهرة إحلال الأهداف .

إن أى محاولة للتصحيح فى التنظيم البيروقراطى مصيرها الفشل حيث تعمل « الملتزمة المفرغة » بطريقة فعالة .

وفى رأينا أن « التنظيم البيروقراطى » - فى الواقع العمل والممارسة العملية - هو التنظيم غير القادر على تصحيح أخطائه فى الوقت المناسب . فى الوقت الذى يكون من المفروض فيه أن يتعاون أفراد المنظمة فإنهم يتنافسون ، وإذا تعاونوا فإنهم يتعاونون على تحقيق مصالحهم ويرداد تعاونهم إذا زاد التهديد من الرئاسة الأعلى للمنظمة وأى تطوير هو تهديد لمصالحهم المستقرة . والشخصية ليس لها اعتبار . . . والتتائج ليس لها الاعتبار فالذى له اعتبار هو عدم مخالفة اللوائح . . . وتحدد اللوائح كل شىء فلاقة الرئيس برئيسه محددة باللوائح ولا يستطيع الرئيس أن يفصل الموظف غير الكفء إلا من خلال الإخلال بالشرف ، أما سوء العمل فليس مبرراً . . كل فرد - إذن - محمى من رئيسه وغير مطالب بالابتكار وخاضع كلية للوائح للإخلال من المخاطرة والقرارات تتخذ فى أعلى مستوى .

وروح الفريق فى التنظيم البيروقراطى هى روح الفريق الاحتفالية أو روح الفريق الطقوسية . وقرارات الإصلاح الصادرة من الرئاسة الأعلى مصيرها أن تكون حبراً على ورق لكل الأسباب المتقدمة متفاعلة مع بعضها . . ولا يمكن تحقيق إصلاح فى أى جهاز بيروقراطى إلا من خلال أزمة تهدد كيان الجهاز كله . فى حالات الأزمة تهدد المصالح بشكل قوى ويمكن حينئذ الإصلاح .

ولقد توصل ميشيل كروزيه ( الفرنسى الأصل ) فى كتابه : الظاهرة

البيروقراطية<sup>(١)</sup> : إلى أن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم ليس فقط غير القادر على تصحيح أخطائه في الوقت المناسب بل أيضاً التنظيم الجامد جداً الذي لا يمكن إحداث تغيير فيه إلا بناء على أزمة . وهذا هو إقتناعنا للأسباب السابقة . وبطبيعة السؤال سيقى السؤال : ما العمل ؟ إن قضية جمود التنظيم البيروقراطية سيتم معالجتها في الفصل القادم عندما نتكلم عن الابتكار ومتطلباته التنظيمية لنعرف الإجابة عن السؤال .

## ملخص

حاولنا في هذا الفصل أن نبين محاولات تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة ولذلك فقد استعرضنا النموذج البيروقراطي بين المثالية والممارسة . وبطبيعة الحال عرضنا أفكار « ماكس وير » عن التنظيم البيروقراطي « النقي » أو « المثالي » وهو يتحدى به على أنه أكثر النظم المعروفة رشداً وحيث يمكن من خلاله السيطرة على أعمال البشر في التنظيمات الكبيرة المعقدة ، ولذلك تعرضنا للدور المحوري للسلطة في التنظيمات الكبيرة ومعايير ممارستها بقصد تحقيق الرشد .

وقد أوضحنا أن التنظيم البيروقراطي نوع خاص من التنظيم الكلاسيكي يتميز بصفات أشد دقة وانضباطاً للمعايير الخاصة به وللمعايير نظام الأفراد المرتبطة به . إن معايير إدارة الأفراد في التنظيم البيروقراطي نقطة بداية — بالرغم من ضعفها — في منبج النظم حيث تم تصميم التنظيم مع مراعاة نظام الأفراد وأساليب الرقابة والسيطرة .

ولقد عرضنا محاولات إتقان النموذج النقي ( المثالي ) واكتشفنا أن محاولات إتقان النموذج انتهت إلى أن التصميم الرشيد للتنظيم ليس بالضرورة ناجحاً في الممارسة العملية . بل بالعكس فإن مميزات التنظيم البيروقراطي أصبحت هي ذاتها مصادر الخطر في النموذج . . . . . وانبينا إلى تحديد الحلقة المفرغة في النموذج البيروقراطي . . . فالقواعد الرسمية مثلاً مطلوبة لتحقيق الرشد والمثالي والانضباط والعدالة ولكنها في نفس الوقت تحمي المردوسين من رؤسائهم حتى في أوقات فشل العمل أو تأخره فتصدر الرئاسة الأعلى قواعد رسمية أشد إحكاماً أو أكثر عقابية حيث تكون النتيجة فشلاً .

وانهينا في هذا الفصل بتعريف التنظيم البيروقراطي على أنه التنظيم غير القادر على تصحيح نفسه في الوقت المناسب ، بل في الواقع غير قادر على تصحيح نفسه إلا من خلال أزمة Crisis . فقط فالتنظيم البيروقراطي — بطبيعته — يرفض الابتكار ويرفض الإصلاح . . وهي نتيجة قد تكون مخيبة لآمال القارئ ولكن الفصل القادم وما بعده قد يلتقي بعض الأعضاء على الحل .





## المتطلبات التنظيمية للابتكار

- الانطباعات الموجهة للتنظيم البيروقراطي من حيث قدرته على الابتكار .
- مفهوم الابتكار وأنواعه
- عوامل القبول أو الرفض في الابتكار
- مراحل وأشكال تنفيذ القرارات الابتكارية
- أسباب فشل الابتكار على حسب مراحل عملية الابتكار
- المخبرات التنظيمية التي تسهل الابتكار



#### مقدمة :

انتهينا في الفصل السابق إلى القول بأن التنظيمات الكبيرة المعقدة المصممة على أساس بيروقراطي غير قادرة على الاستجابة للظروف الخارجية إلا من خلال أزمة ..

وفي هذا الفصل ندرس بشكل تفصيلي المتطلبات التنظيمية للابتكار . ومن أجل هذا نحدد ثلاثة انتقادات للتنظيم البيروقراطي من وجهة نظر قدرته على الابتكار .

### الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطي

#### من وجهة قدرته على الابتكار

اخترنا ثلاث نقاط ضعف أساسية في التنظيم البيروقراطي من حيث القدرة على الابتكار :

أولاً - مفهوم الرئيس الواحد .

ثانياً - غياب الوسائل الدفاعية لمعالجة الصراعات التنظيمية .

ثالثاً - التركيز الزائد على التأكد بالنسبة للنتائج والعلاقات .

وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

#### أولاً - مفهوم الرئيس الواحد :

إن من أكبر مشكلات النموذج البيروقراطي هو مفهوم الرئيس الواحد

هذا المفهوم يعني :

(أ) هناك اختلافات كثيرة بين أعضاء المنظمة من حيث المركز

والقدرات والإسهام في المنظمة والمكافأة .

(ب) إن تكنولوجيا المنظمة (طريقة العمل بها) مبسطة وهي في قبضة أشخاص قلائل .

(ج) إن الشخص الذي يوجد على قمة المنظمة أكثر علماء من الباقي وهو الذي يصدر كل الأوامر .

(د) إن هذه الأوامر يتم شرحها للمستويات الأقل على التوالي .

(هـ) ونظراً لوجود مصدر واحد للسلطة معترف به في المنظمة فإنه لا يمكن تصور وجود صراع وبالتالي فإن أنشطة حل الصراعات والمساومات مسألة غير قانونية ولا يصح الاعتراف بها .

ولكننا نعرف أن هناك فرقاً بين الحق في اتخاذ القرار (السلطة المستمدة من المنصب) والقدرة على اتخاذ القرار (السلطة المبنية على المعرفة الفنية) . إن هذه الفجوة تتسع نتيجة التغيرات التكنولوجية . ونتيجة لذلك فإن هناك فجوة كبيرة بين حق اتخاذ القرارات وبين القدرة على اتخاذ القرارات . إن هذا التحلل غالباً ما يظهر في :

١ - الحاجة إلى الرقابة على تصرفات الأفراد في المنظمة .

٢ - الاعتماد المبالغ فيه على اللوائح .

٣ - الانفصال المبالغ فيه بالنسبة للعلاقات الشخصية .

٤ - المعارضة المبالغ فيها للتنفيذ . . . وهذا هو السلوك البيروقراطي .

**ثانياً - طيب الوسائل النظامية للتعامل مع الصراع :**

إن الابتكار يشمل تغييراً في الأحوال القائمة . وذلك غالباً ما يحدث صراعاً بين أولئك الذين يرغبون في الابتكار وأولئك الذين يعارضون

الابتكار . وإذا كان هناك إشراف مباشر — كما هو الحال في التنظيم البيروقراطي — فإن ذلك لا يسمح للمرءوسين بأى حرية للابتكار .

ثالثاً — التركيز الزائد على التأكد :

التنظيم البيروقراطي يفترض أن متخذى القرارات يعرفون تماماً ما يبحثون عنه . . قادرين على معرفة كل البدائل ، قادرين على تقييم كل البدائل . . . يبحثون دائماً عن التصرف الرشيد . إن البحث في صناعة القرارات الرشيدة — يجب أن يستمر حتى تتساوى التكلفة الحدية للبحث مع التحسين الحدى في البدائل . إن هذه القاعدة لا يمكن تطبيقها في الابتكار . . فتتخذى القرار في الابتكار لا يعرفون بالضبط ما يريدون . وعلى ذلك فإن صفة مهمة من صفات التنظيم القادر على الابتكار هو في قدرته على التعامل مع عدم التأكد وفى تقديمه أساليب ابتكارية في عملية اتخاذ القرار .

لقد أثبتت بعض الدراسات أن المنظمات القادرة على الابتكار هي المنظمات التى تستطيع تقييم الظروف التى تعيش فيها أولاً بأول وتستطيع معرفة التكييفات المطلوبة مع هذه الظروف . إن هذا التكيف المستمر للظروف المتغيرة يتطلب أن تستطيع المنظمة أن تتعلم من الظروف التى تعيش فيها .

إن التنظيم البيروقراطي يضع في حساباته التصدى للظروف المتغيرة من خلال التخطيط . . ومن خلال القواعد والإجراءات . بل بالعكس فإن التركيز على التخطيط المسبق غالباً ما يحدث أثره في قواعد وإجراءات تقف عائقاً أمام الظروف الجديدة . فإذا كان التنظيم البيروقراطي يحدد له قنوات معينة للحصول على معلومات أو قنوات معينة لعرض الموضوع فإن قدرة المدير على التكيف مع الظروف الجديدة تكون محدودة .

وستظهر نقاط ضعف التنظيم البيروقراطي بالنسبة لمتطلبات الابتكار بعد أن نحدد ما معنى الابتكار وما هي أنواعه وما هي عوامل القبول والرفض في الابتكار وما هي مراحل وأشكال اتخاذ القرارات ... إلخ وهو ما تخصص له الصفحات التالية .

## مفهوم الابتكار وأنواعه

ما هو المقصود « بالابتكار » Innovation :

ربما يكون من المناسب بادئ ذي بدء أن نعرف ما هو الابتكار ؟ هل المقصود بالابتكار innovation الاختراع invention بمعنى خلق شيء جديد لم يكن موجوداً أم المقصود بالابتكار هو تبني فكرة جديدة موجودة وبالتالي فن الممكن وجود فرد مبتكر أو منظمة مبتكرة دون خلق فكرة جديدة ، وبالتالي فتبنى الفكرة الجديدة هو في ذاته ابتكار ؟ هل المقصود بالابتكار هو الشيء المبتكر في حد ذاته ، وبالتالي فالتركيز يكون على المواصفات النوعية القابلة للقياس للشيء المبتكر . حيث تكون العبرة باختلافات الشيء الجديد عن الشيء القديم ؟

إن المقصود بالابتكار هنا هو أي فكرة جديدة أو أي ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للوحدة التي تبناها : سواء كانت هذه الوحدة فرداً واحداً أو منظمة . وليس مهماً أن تكون الفكرة المتبناة جديدة جداً أي لم تكن معروفة من قبل . فإذا كانت الفكرة جديدة ومختلفة للفرد أو للمنظمة فهي ابتكار . وبالتالي فقد تكون الفكرة جديدة بالنسبة لفرد ما في منظمة وغير جديدة بالنسبة لفرد آخر في المنظمة . وهذا يعنى احتمال معارضة قبول الفكرة الجديدة من بعض الناس في المنظمة وقبولها من البعض الآخر . إن المقصود هنا هو ما يمكن أن نسميه « ابتكار تنظيمي » .

Organizational innovation

باعتباره « ابتكاراً بالنسبة للمنظمة ككل » وليس بالنسبة لفرد . فالتركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز هو على تبنيها فقد تكون الفكرة موجودة خارج المنظمة ولكن لنبي الفكرة بواسطة المنظمة هو ما المقصد به « الابتكار »<sup>(١)</sup> :

والابتكار أنواع : فهناك ابتكار في السلعة أو في الخدمة وهناك ابتكار في عملية الإنتاج ، وهناك ابتكار في الهيكل التنظيمي وهناك ابتكار خاص بالعلاقات بين الناس ويستور الممارسة بينهم . . . إلخ .

وقد تكون هذه الابتكارات — بالنسبة لتأثيراتها — ابتكارات هامشية أو ابتكارات متوسطة أو ابتكارات جزئية . فتغير في عبوة السلعة قد يكون ابتكاراً هامشياً ، وتغير خط الإنتاج أو إضافة خط إنتاج جديد قد يكون ابتكاراً جلياً ؛ لأنه يتطلب تعديلات جوهرية في السلطات والعلاقات . . إن استخدام « اللجان التنفيذية » لاتخاذ القرارات الجماعية قد يكون ابتكاراً جوهرياً إذا ما قيس بنظام المسؤولية الفردية . إن إسهام الناس في المنظمة في صناعة القرارات المتعلقة بالأهداف ووسائل تحقيقها يعد ابتكاراً جوهرياً إذا كان الوضع الراهن هو معاملتهم بطريقة دكتاتورية ما عليهم إلا تنفيذ الأوامر .

إن عمل برنامج لإنتاج محركات الطائرات الجامبو بعد اتخاذ القرار ما هو إلا ابتكار مبرمج حيث يتوقع الناس التغييرات الجديدة ولكن لإحلال طائرات جديدة محل الطائرات التي ثبت فشلها فجأة بمثابة الابتكارات الفعائية » .

## عوامل القبول أو الرفض في الابتكار

إن كل نوع من الابتكار يحوى مجموعة من الصفات أو العوامل المعروفة التى تسهل قبول أو رفض الابتكار :

### ١ - تخفيض التكاليف :

قد تكون التكاليف مبدئية أو تكاليف تمثل المصروفات الجارية . . وكما كان النقص كبيراً فى التكاليف كان الابتكار جديراً . وقد تكون التكاليف تكاليف من وجهة نظر المنظمة كما قد تكون من وجهة نظر المجتمع : تكاليف اجتماعية : الاستغناء عن العمالة نتيجة استخدام التكنولوجيا .

### ٢ - العائد على الاستثمار :

هذه الصفة مهمة لمشروعات الأعمال ولكنه ليس من السهل الدفاع عنها فى المنظمات العامة ( التعليم فى الجامعة حيث العائد غير سهل فى القياس وربما يكون غير قابل للقياس ) .

### ٣ - تحقيق الكفاءة :

تحقيق وفر فى الوقت أو إلغاء فى الاختناقات .

### ٤ - درجة المخاطرة وعدم التأكد :

المخاطرة هنا بمعنى مدى الاختلافات المتوقعة نتيجة التطبيق وتزداد المخاطرة بزيادة الاختلافات المتوقعة فى الإيرادات مثلاً أو فى الإقبال عليها . وقد تكون المخاطرة اقتصادية كما قد تكون سياسية .



### ٥ - وضح نتائج الابتكار :

إن وضح نتائج الابتكار وإمكان معرفة الناس بهذه النتائج تساعد على قبول الابتكار .

### ٦ - الملاءمة للتركيب السيكوجتماعي للمنظمة :

درجة ملاءمة الابتكار مع القيم والخبرات الموجودة لدى الناس .. سواء كان على المستوى القوي أو على مستوى المجموعة . وكلما كانت المنظمة تسمح بالتغيير كان التغيير الجذيد بالنسبة لها شيئاً مقبولاً .

### ٧ - القيمة العلمية للابتكار :

إذا كان الابتكار يتصف بالدقة وإمكانية الاعتماد عليه والتناسق ساعد ذلك على قبول الابتكار .

### ٨ - أصل الابتكار :

هل الابتكار نشأ داخل المنظمة أو من منظمة أخرى ؟ من بلدة أخرى لما نفس القيم الحضارية والنظام السياسي . فكثيراً ما ترفض الابتكارات لأنها آتية من بلاد معينة .

### ٩ - درجة التأثير في الأحوال القائمة (سهولة التغيير من عدمه )

كلما كان الابتكار شاملاً زادت درجة الرفض . أما إذا كان التغيير جزئياً مثل إدخال التعليم بالتلفزيون في جامعة فإن القبول يكون أسهل .

### ١٠ - العلاقات المتبادلة :

إذا كان الابتكار يحدث تغييرات جوهرية بين العلاقات المتبادلة في المنظمة (ولاسيما بين مراكز القوى فإن ذلك يزيد من معارضة الابتكار) .

## ١١- الموافقات المتعددة :

إن الابتكار الذى يتطلب موافقات متعددة أصعب فى قبوله من الابتكار الذى يتطلب موافقات أقل .

## ١٢- عمومية أو خصوصية الابتكار :

إن الابتكار الذى يتعلق بمعظم الشعب أسهل فى قبوله من الابتكار الذى يتعلق بطائفة قليلة . . . حيث سيكون من السهل - حتى على الأحزاب المعارضة - قبول التغيير طالما أنه فى صالح الشعب ككل .

## ١٣- القدرة المستقبلية للابتكار لتشجيع الابتكار :

إن الابتكار الذى يحمل فى طياته قدرات لتشجيع وتدفع الابتكارات المستقبلية أقوى من الابتكار الذى يقف عند تطبيقه دون امتداد .

هذه هى العوامل أو الصفات التى يجب دراستها فى الابتكار لمعرفة عوامل القبول أو الرفض الكامنة فى أى ابتكار ، إن هذه العوامل بلا شك تحدد المتطلبات التنظيمية للابتكار .

## مراحل وأشكال اتخاذ القرار فى الابتكار

تلعب مراحل اتخاذ القرارات دوراً هاماً فى الابتكار لأن متخذى القرارات فى المنظمة مواجهون باختيارين إما الابتكار أولاً ( إما الاختيار بين أنواع مختلفة من الابتكارات ) أو استخدام طرق مختلفة لتطبيق الفكرة الجديدة . إن متخذى القرارات عادة ما يتخفون القرار الذى يمثل بديلاً معقولاً وليس بالضرورة أفضل بديل على الإطلاق .

إن متخذى القرار فى الابتكار غالباً ما يعملون فى ظل عدم تأكد . .  
لأنهم لا يوجد لديهم عادة معلومات كاملة تمثل النتائج المترتبة على كل  
بديل . إن عدم التأكد قد يكون عدم تأكد فنى بمعنى أن الابتكار قد لا يحقق  
الأشياء التى يدعيها وهناك عدم تأكد تسويقي ( تجارى ) من حيث النتائج  
البيعية للابتكار . . وهناك بطبيعة الحال عدم تأكد مالى أى المخاطر المالية  
المترتبة على التمويل بالقروض وغالباً ما تزداد بزيادة مخاطر الأعمال ( التسويقية  
التجارية ) .

#### فجوة الأداء والابتكار :

إن الدافع للابتكار عادة ما يكون ناتجاً من أداء المنظمة فى الوقت الحالى  
غير مرضى فتتخذوا القرار يرون فجوة بين الأداء الحالى وبين الأداء الذى  
يتطلعون إليه .

وبالرغم من أن معايير الأداء المقبول يتكيف مع الأداء الفعلى عبر الزمن  
لأى منظمة فإن هناك وسائل محددة يظهر فيها الاختلاف بين الأداء المقبول  
والأداء الفعلى . هذه الحالات هى :

١ - إن تكيف الأداء المقبول للأداء الفعلى للمنظمة بطيء . . فهناك  
وقت يكون فيه توقعات المديرين عن الأداء <sup>المتوقع</sup> مرتفع فإذا لم تحقق المنظمة هذه  
التوقعات المرتفعة فإن هناك وقتاً كبيراً حتى يتكيف <sup>المديرين</sup> المديرون مع المعدلات  
المنخفضة ( الفعلى ) .

٢ - عندما تعيش المنظمة فى ظروف مستقرة فقد يشعر المديرون فيها أنه  
يمكنهم تحقيق معدلات أعلى من تلك التى يحققونها .

٣- ربما يكون هناك تغييرات في المنظمة ذاتها مثل :

- ( أ ) تعيين مديرين جدد بفكر جديد بآمال جديدة .
- ( ب ) استخدام التكنولوجيا في المنظمة ربما يغير القواعد والإجراءات ويخلق فجوة جديدة في الأداء .
- ( ح ) تغييرات في مراكز القوى في المنظمة أو تغييرات فيما يعتبرون أداء مقبولا .

٤- ربما يكون هناك تغييرات خارج المنظمة مثل :

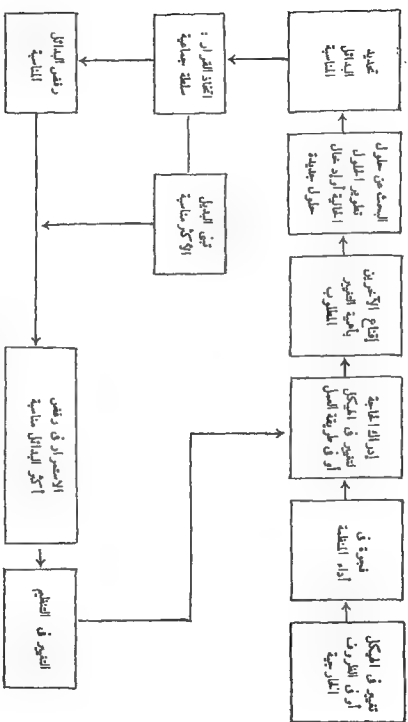
- ( أ ) تغير في تركيب هيكل السوق الذي تعمل فيه المنظمة .
- ( ب ) تغير في التكنولوجيا في الصناعة ككل .
- ( ح ) تغير في المركز النسبي للمنظمة ذاتها في المجتمع .

#### مراحل العملية الابتكارية :

من المفيد تقسيم العملية الابتكارية إلى مراحل . ومن وجهة نظر الوحدة المتبينة للابتكار فإنه يمكن تقسيم العملية الابتكارية إلى قسمين :

١- تبني الفكرة .

٢- تطبيق الفكرة . وهناك قد يكون مفارقات عديدة فقد تبني الجامعة مثلا فكرة جديدة ولكنها تخصص مبلغا ضئيلا فهل يمكن القول بأن الجامعة تبنت الفكرة . . هل المسألة هي مجرد موافقة على قرار ؟



التغييرات التكنولوجية والابتكار

Zaltman, Duncan, Holbeck, Innovations and Organizations, p. 6.

إن أفضل تقسيم لمراحل العملية الابتكارية كما يلي<sup>(١)</sup> :

المرحلة الأولى : مرحلة المبادأة - وهذه المرحلة تنقسم إلى المراحل الفرعية الآتية :

المرحلة الفرعية ١/١ مرحلة إدراك المعلومات .

المرحلة الفرعية ٢/١ مرحلة تكوين الاتجاهات نحو الابتكار .

المرحلة الفرعية ٣/١ مرحلة اتخاذ القرار .

المرحلة الثانية : مرحلة التطبيق - وهذه المرحلة تنقسم إلى المراحل الفرعية التالية :

المرحلة الفرعية ١/٢ مرحلة التطبيق الأولى .

المرحلة الفرعية ٢/٢ مرحلة الاستمرار .

طرق اتخاذ القرارات الابتكارية :

إن النقطة الجوهرية في تصنيف الابتكار هي في الدرجة التي يتطلبها الابتكار من تغييرات تنظيمية . إن التغييرات التنظيمية تحدث عادة في المرحلة الثانية من مراحل العملية الابتكارية : مرحلة التطبيق .

إن معدل التغيير المطلوب وسرعته يتوقف على النتائج المتوقعة في التطبيق وعن نوع القرار الابتكاري .

ويمكن تقسيم القرارات الابتكارية إلى قسمين :

١ - قرارات فردية .

## ٢ - قرارات جماعية .

إن أساس هذا التقسيم هو درجة المشاركة التي استخدمت في صناعة القرار .

### القرارات الفردية :

ويمكن تقسيم القرارات الفردية إلى قسمين :

(أ) قرارات اتخذت دون مشاركة المرعوسين في الوسائل .

(ب) قرارات اتخذت مع إشراك المرعوسين في الوسائل أو في كيفية التنفيذ .

إن الفرق بين القرارين المذكورين هو أن القرارات التي ساهم فيها المرعوضون بآرائهم حول الأساليب أو كيفية التنفيذ تخفض من المعارضة في مرحلة التطبيق على اعتبار أن بعض المناورات السياسية قد تمت بين المرعوسون في مرحلة صناعة القرار (حول الوسائل) .

### القرارات الجماعية :

إن ما يميز القرارات الجماعية عن القرارات التي شارك فيها المرعوسون هو في وجود نوع من التصويت حول ما إذا كانت المنظمة تتبنى الابتكار . ولا يشترط التصويت في حد ذاته ولكن يشترط أي وسيلة يتم فيها الموافقة شبه الإجماعية *consensus*

## أسباب فشل الابتكار على حسب

### مراحل عملية الابتكار

إن كثيراً من الابتكارات لا يتم تبنيها أو لا يتم تطبيقها بنجاح لأسباب كثيرة . ويمكن حصر أسباب فشل الابتكارات على حسب مراحل عملية الابتكار كالآتي :

#### ١/١ مرحلة إدراك المعلومات :

- ١ - الحاجة للاستقرار لا يشجع على التفكير في الابتكار فهو تهديد .
- ٢ - التأثيرات على العلاقات المتبادلة المستقرة .
- ٣ - التأخر الفردي بمعرفة مزايا الابتكار ( دون علم ) .

#### ٢/١ مرحلة تكوين الاتجاهات :

- ١ - التخصص وعدم الرؤية الكاملة .
- ٢ - الأدوار وما يخشاه الناس من فقدانهم لأدوارهم المعترف بها .
- ٣ - المركز الهيراركي والخوف من التدهور .
- ٤ - البعد عن الأصدقاء والزملاء .

#### ١/١ مرحلة التطبيق الأولى :

- ١ - استيفاء الشكل في التغير عن طريق ربط الابتكار بالميكمل البيروقراطي
- ٢ - المناورات الدفاعية لكي يحدث الابتكار تغييراً حقيقياً .
- ٣ - السلبية أو عدم بذل أقصى طاقة مطلوبة لانعدام الثقة وللمخاوف ..

#### ٢/٢ مرحلة الاستمرار :

- ازدياد الصراعات التنظيمية التي تؤدي إلى إلغاء « الفكرة » .



وفيما يلي إطار عام لأشكال معارضة الابتكار من وجهة نظر الفرد<sup>(١)</sup>

شكل المعارضة	سبب المعارضة	حالة المعارض	رد الفعل المتوقع
الجهل	عدم إعلام	عدم معرفة	ليس من السهل الحصول على معلومات
عدم اتخاذ موقف	البيانات غير مقننة	غير واثق	أريد أن أنتظر وأعرف قيمة الابتكار قبل أن أسأل
موقف (يتوقف على)	البيانات غير كافية	١ - مقارنة	البدايل الأخرى جيدة أيضاً
		٢ - هجوى	النظام الحالي والتطويع الحالية لا تسمح
		٣ - مقهور	هذا يكلف كثيراً ولا نستطيع
شخصي	البيانات غير مقننة لى شخصياً	١ - قلق	- أنا لا أعرف إذا كان ذلك مفيداً
		٢ - شعور بالذنب	- أنا أعرف ضرورة التغير ولكن ليس لدى وقت
		٣ - سلبي	- ليس هناك فائدة
تجريبى	تجارب سابقة أو حالية	متأكد	- لقد جربت ولا تنفع

## المتغيرات التنظيمية التي تسهل الابتكار

في ضوء ما تقدم فإنه يمكننا تمييز أربعة متغيرات تنظيمية تسهل عملية الابتكار ؛ ولو أنه من الضروري التمييز بين مرحلة التفكير واتخاذ القرار وبين مرحلة تطبيق الابتكار وكذلك قوى القبول وقوى الرفض في الابتكار ذاته .

### أولاً - توافر المتخصصين المهنيين :

إن زيادة عدد المتخصصين المهنيين في التنظيم يعطى فرصة لإحضار معلومات جديدة للمنظمة . . . هذه الزيادة من المعرفة تحقق مزيداً من الاحتكاك في الآراء وبالتالي مزيداً من المقترحات الابتكارية . إن المشكلة هنا هو أن توافر الآراء يشجع على دراسة الاقتراح وربما قبوله إلا أن وجهات هؤلاء المتخصصين المهنيين ربما تتعارض في التطبيق حيث تنشأ مشكلات من وجهات النظر المتخصصة .

### ثانياً - علم التركيز على القواعد والقوانين والإجراءات :

إن التركيز الزائد على القواعد والقوانين والإجراءات يحد من حرية متخذى القرارات ورغبتهم في اتخاذ قرارات ابتكارية - كما سبق أن تكلمنا عند مناقشة النموذج البيروقراطى . . . وسبب ذلك واضح وهو عدم وجود وعى عند البيروقراطيين عن فجوة الأداء .

وعلى ذلك فالتنظيم البيروقراطى لا يشجع على قبول الابتكار ولكن إذا تم قبول الابتكار فإن القواعد والقوانين والإجراءات تساعد في التطبيق . وهذه مشكلة تنظيمية كبرى حيث النموذج الصالح للتطبيق غير صالح لقبول الأفكار الجديدة .

### ثالثاً - اللامركزية في السلطة :

قلنا في بداية هذا الفصل إن وجود مفهوم رئيس واحد للمنظمة يجعل من الصعب قبول الابتكار . . حيث إن أى تغيير يجب أن يكون بموافقة وقلنا إن المركزية لا تشجع على الابتكار حيث يتم طرد جميع المقترحات المبتكرة من أسفل إلى أعلى وربما تتلاشى في الطريق أو ترفض في الرئاسة الأعلى للتنظيم .

إن اللامركزية تساعد على الابتكار في مراحله الأولى : مرحلة التفكير واتخاذ القرارات ولكن الأفكار الجديدة التي تم تبنيها تجد مشكلات في التطبيق مع اللامركزية .

### رابعاً - العلاقات الشخصية :

إذا كانت العلاقات الشخصية متوافرة في التنظيم فإنه غالباً ما يصبح السهل التصدى للمشكلات الفنية إذا تم تفريغ المشكلات السلوكية والانفعالية منها . إن من أكبر المشكلات في قبول أو تطبيق الابتكار وجود انفعالات كراهية أو عدم تعاطف حيث إن وجودها يجعل من الصعب التصدى للمشكلات الفنية بفعالية .

### خامساً - التعامل مع الصراع :

إن التعامل مع الصراع بالمواجهة والتفهم يشجع على قبول وتطبيق الابتكار . . أما فع الصراع فهو يزيد من قوة المعارضة الخفية للابتكار حيث يمارس المصارعون أساليب رفض مضادة خفية من جميع الأشكال والألوان .

### ملخص

حاولنا في هذا الفصل معرفة المتطلبات التنظيمية للابتكار . . فلقد وجدنا أن التنظيم البيروقراطي غير قادر على قبول الابتكار وإذا تم قبول الابتكار فلن تنفذ الابتكار . . لقد تعرضنا لمفهوم الابتكار على أنه أى فكرة جديدة تبناها المنظمة ولو كانت موجودة وهو ما أشرنا إليه على أنه « ابتكار تنظيمي » ودرسنا أنواع الابتكار وعوامل القبول والرفض الكامنة في الابتكار باعتبارها ضرورة لمعرفة المتطلبات التنظيمية . . ودرسنا مراحل اتخاذ القرارات الابتكارية حيث فرقنا بين مرحلة التفكير وبين مرحلة التطبيق حيث لكل منهما متطلبات تنظيمية ودرسنا أشكال اتخاذ القرارات الفردية والجماعية .

وقدنا بتصنيف أسباب فشل الابتكار على حسب مراحل عملية الابتكار وانهينا إلى تحديد المتغيرات التنظيمية التي تسهل الابتكار . . هذه المتغيرات التنظيمية تتعارض تعارضاً أساسياً مع التنظيم البيروقراطي . وكان هذا الفصل انطلاقاً لمعرفة أثر الظروف البيئية وتكنولوجيا العمل على المتطلبات التنظيمية وهو موضوع الفصل القادم .



## **الظروف البيئية والتكنولوجية**

### **ومتطلباتها التنظيمية**

( النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي للتنظيم )

- العلاقة بين ظروف السوق ونظام الإنتاج
- وبين نموذج التنظيم الملائم .
- النموذج الميكانيكي للتنظيم
- النموذج العضوي للتنظيم



## العلاقة بين ظروف السوق ونظام الإنتاج

### وبين نموذج التنظيم الملائم

انتبهنا في الفصل السابق إلى المتغيرات التنظيمية التي تسهل الابتكار ويعتبر هذا الفصل امتداداً طبيعياً للخط الفكري للفصل السابق . نحن نعرض في هذا الفصل المتطلبات التنظيمية للظروف البيئية والتكنولوجية .

فالظروف التجارية المستقرة ذات الطلب المستقر يصلح لها تنظيم يختلف عن التنظيم الملائم للظروف التجارية غير المستقرة أو ذات الطلب المتغير . . كما أن نظام الإنتاج الكبير (الخطي) يتطلب تنظيمًا يختلف عن التنظيم الذي يكون فيه نظام الإنتاج بالطليبات هو الأساس .

إن النموذج التنظيمي الملائم للسوق المستقرة والطلب المستقر هو « النموذج البيروقراطي » أو كما يعرفه البعض « النموذج الميكانيكي » للتنظيم Mechanistic model of organization في حين أن النموذج التنظيمي الملائم للسوق المتغير أو سريع التغير فهو — على حد تعبير صاحب النموذج « بيرنز » وزميله <sup>(1)</sup> . « النموذج العضوي » للتنظيم .

#### Organismic model of organization

هذا على جانب السوق أما على جانب نظام الإنتاج أو التكنولوجية المستخدمة في المنظمة فلنأخذ نموذجاً أن نموذج التنظيم المناسب لنظام الإنتاج الكبير (الخطي) هو « النموذج الميكانيكي » للتنظيم مع تحفظات خاصة بموضوع الابتكار السابق عرضه . أما نموذج التنظيم المناسب لنظام إنتاج الطليبات فهو

النموذج العضوى للتنظيم والسؤال الآن : ما هو النموذج الميكانيكى وما هو النموذج العضوى للتنظيم ؟ ما هو الفرق بينهما .

لقد قام « بيرنز » وزميله ستوكر بدراسة ميدانية في ميدان الإلكترونيات . وهو ميدان تعرض لظروف تجارية متغيرة وظروف تكنولوجية متغيرة أيضاً بمعدل سريع . وقام باختيار نموذجين من الشركات أحدهما يعمل في ظل النظام الميكانيكى ( البيروقراطى ) والآخر يعمل في ظل نظام عضوى .  
organismic

### النموذج الميكانيكى للتنظيم Mechanistic

فى التنظيم الميكانيكى تقسم أعمال المنظمة ككل إلى تخصصات . يقوم كل فرد بتحمل مسئوليته فى العمل كجزء منفصل عن الهدف العام للشركة ككل . فهناك شخص ما فى المنظمة فى أعلى مستوى مسئول عن التأكد من أنه عمله ( عمل الفرد ) متسق أو متنسق مع أعمال الأفراد الآخرين . إن الأساليب الفنية والواجبات والسلطات المرتبطة بكل منصب محددة تحديداً جيداً . وهناك قيمة عالية موضوعة على الدقة فى التحديد والدقة فى الفصل للاختصاصات .

إن التفاعل فى الممارسة الفعلية للتنظيم ( الميكانيكى ) يتبع خطوطاً رأسية — أى بين الرؤساء والمرؤوسين . إن عمل الموظف وممارساته موصوفة بدورها الوظيفى ( من خلال وصف وظيفى ) ومحكومة بتعليمات وقرارات صادرة من الرؤساء . إن هيراركية القيادة هذه مدعمة بافتراض أن الشخص الوحيد الذى يعرف كل شئ عن الشركة — أو يجب أن يعرف — هو الشخص الذى يقع على قمة التنظيم — إنه الشخص الوحيد إذن الذى يعرف كيف يمكن تخصيص أو استخدام الموارد البشرية .



إن الناس تتصور نظام الإدارة على أنه هيراركية معقدة يمكن تبسيطها في خراطم تنظيمية وتعمل من خلال نظام رقابي مبسط حيث تتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى من خلال فلتر تنظيمي متتابع (رؤساء متعددة) وحيث تتدفق القرارات والتعليقات إلى أسفل من خلال مكبرات متتابعة مرعوسين في حلقات متعددة .

واضح أن التنظيم الميكانيكي - في الواقع - ما هو إلا البيروقراطية الرشيدة التي تكلمنا عنها في الفصل السادس والمعروفة لكل طلبة التنظيم منذ قرن من الزمان . فالبيروقراطية أو النموذج الميكانيكي للتنظيم باستخدام ألفاظ « بيرنز » تمثل بالنسبة للموظف عالماً منظماً في ميدان العمل . قراراته وتصرفاته تحدث في إطار مسطر من الوظائف والمهارات والمعرفة المتخصصة والاختصاص الوظيفي . ففي مصنع ينتج سلعاً غطية في سوق مستقرة فإن نمط القرارات والتصرفات سيكون متفقاً مع هذا الوصف السابق .

فلذا نزل الواحد منا إلى مستويات إدارية أقل فلإننا نجد كمية محدودة من المعلومات وفهم أقل لما يجري من الأمور في باقي أجزاء المنظمة . إننا نجد أن وظيفة كل شخص أصبحت أكثر تحديداً من رئيسه . وإلى حد معين نجد أن سلطته قليلة ومعلوماته قليلة وخبرته الفنية غير كافية لاتخاذ القرارات . إن رؤسائه يخبرونه إذا خرج عن حدوده بشكل واضح . . وفيما عدا ذلك فلإن المفروض فيه أن يعرض الأمر على رئيسه .

فوحدة التنظيم الميكانيكي إذن هي الأنماط الهرمية التقليدية في التنظيم . ففي الوحدة التنظيمية الميكانيكية كما سبق أن أوضحنا عن النموذج الكلاسيكي - يتم تصميم المبكل على أساس أن يعمل مثل الماكينة أو الآلة فيتم :

- (أ) تحديد أدوار المناصب تحديداً دقيقاً .
- (ب) تحديد الإجراءات تحديداً دقيقاً .
- (ج) تحديد قنوات الاتصال تحديداً دقيقاً .
- (د) تقسيم الأعمال إلى أجزاء بحيث يتم تجميعها مرة أخرى .
- (هـ) ترتيب السلطات والنفوذ والمعلومات على حسب المستويات الإدارية بمعنى أن كل مستوى إدارى أعلى يتمتع بقدر أعلى من السلطة بقدر أعلى من النفوذ ، بقدر أعلى من المعلومات .
- (و) تركيز عملية اتخاذ القرارات في أعلى الوحدة والمستويات العليا هي التي تتخذ قرارات قيمة من أجل تقرير ما هو الأهم وما هو المهم بما يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة .
- (ز) المستويات الإدارية العليا هي التي تقرر القنوات التي من خلالها سيجتمع الرئاسات في المستويات الأقل المعلومات والطريقة التي تستخدمها لتصنيف تلك المعلومات .
- في التنظيم الميكانيكي يتم تصميم المنظمة مثل الآلة : حيث يتم النظر إلى الأفراد على أنهم أجزاء مشغولة عن القيام بواجبات محددة . وعندما يترك العاملون المنظمة — بالاستقالة أو بلوغ سن المعاش أو غير ذلك ، فإن عاملين آخرين يحلون محلهم . وهناك شخص ما في القمة هو المصمم ، هو الذي يحدد الأجزاء وهو الذي يحدد كيف يمكن تحقيق التاسب والارتباط بينها<sup>(١)</sup> .

(١) Michael McCauley : An Introduction to Organisation Design  
in, Ivancevich, Dornelly, Readings in Organisations, 1976, p. 181.

الحالات التي يكون فيها التنظيم الميكانيكي مناسباً :

١ - عندما يكون عمل الوحدة التنظيمية مستقرًا ومحددًا ومن الممكن برمجته .

٢ - عندما يفضل أعضاء المنظمة أن يعيشوا في ظل مواقف محددة جيداً وذلك :

(أ) إذا شعروا بالأمان نتيجة الروتين .

(ب) إذا كانوا يريدون أن يتبعوا إشراف الآخرين .

إن الشكل الميكانيكي للتنظيم كفاء ومن الممكن التنبؤ به . حيث إن الناس التي لا تتحمل غموض الأحوال تجد راحة في العمل في ظل هذا النظام المستقر والذي يحقق الأمان .

ولكن الشكل الميكانيكي أقل مرونة لأنه بمجرد إقرار الإجراءات ونمط الاتجاه يصبح من الصعب تغييرها . ومن ناحية أخرى فالنموذج الميكانيكي يمكن أن يحوى خطورة تفنيت الوظائف بحيث تصبح عملة بمسئولية صغيرة جداً وبالتالي تحمل مخاطر الإحساس بتفاهة العمل والقيمة الذاتية .

### النموذج العضوي للتنظيم

إن التنظيم العضوي Organismic Organization هو التنظيم الملائم للظروف البيئية غير المستقرة عندما تنشأ المشكلات الجديدة وغير المعروفة بشكل مستمر وعندما تنشأ متطلبات مستمرة لا يمكن تقسيمها إلى أجزاء ولا يمكن توزيعها على أجزاء في « هيراركية » . إن الوظائف -

في النموذج العضوى - تفقد كثيراً من تحديداتها الرسمى . إن الفصل الواضح والمحدد للوظائف يصبح عملية غير مستحيلة . إن المسؤوليات والواجبات وطرق العمل والسلطات نجدها غير ممكنة التحديد ويتطلب الأمر إعادة تحديدها بهيئة مستمرة من خلال الآخرين الذين يمارسون عملاً جماعياً أو مشتركاً في حل مشكلة جماعية .

في ظل التنظيم العضوى يجب على الفرد أن يقوم بوظيفته من خلال معرفة الهدف الكلى ومن خلال معرفة الموقف الكلى والظروف الكلية للمنظمة . إن التفاعل والاتصالات بين الأفراد تتم أفقياً ورأسياً . في أى اتجاه . وبأخذ التفاعل بين الأفراد نمطاً ثنائياً ( بين اثنين في مستوى واحد ) وليس نمطاً رأسياً بين رئيس ومرعوس . وبالتالي فالمفهومية « أو المعلوماتية » لا تصبح حكراً على الرئيس الذى يقف على قمة التنظيم .

إن أفراد المنظمة التى تعمل في ظل النموذج العضوى تكره الجبراط التنظيمية وتهاجمها على اعتبار أنها طريقة تفكير تنظيمى خاطئ للمنظمة تعمل في ظروف متغيرة . فالمفروض في المديرين أن يستخلصوا الطاقات الكامنة في الموظفين بالكامل وبالتالي يجب تحديد وظيفة كل شخص بشكل واسع ومرن من أجل أن تتكيف مع إمكانياته الكامنة ومبادئه . إن هناك إصراراً على توصيف الوظائف بشكل عام جداً . في هذا التنظيم العضوى فإنه يجب الإقلال من الاتصالات المكتوبة إلى أقل حد ممكن . إن الاتصال بين أفراد التنظيم لتحديد أدوار كل منهم يكون من خلال الاتصال بالزملاء وليس بالرئيس .

ومن ناحية الموظف ، فإن الفرق المهم بين النموذج الميكانيكى والنموذج العضوى هو في درجة التزامه نحو المنظمة التى يعمل بها . فالتنظيم الميكانيكى

يغيره ما الذى يجب أن يفعله وطريقة الأداء ، والأشياء التى يجب أن يتعد عنها الأشياء التى تخرج من اختصاصه والأشياء غير المتوقع منه أن يفعلها .

فى النموذج العضوى فإن تلك الحدود السابقة تتلاشى . إن المتوقع من الموظف أن يتصور نفسه على أنه ملتزم بأن يقوم بأى عمل ظاهر فى أفقه . . لأنه لا يمارس مهارة خاصة ولكنه ملتزم بنتائج المنظمة ككل ( مثل لاعب الكرة فى فريق لكرة القدم يكون مسئولاً عن الكرة حتى ولو كانت مع غيره . ومثل الطبيب الذى يقوم بعمليات جراحية ويسحب على جميع التخصصات والمعارف ) .

فالتنظيم العضوى بعكس التنظيم الميكانيكى مبنى على تصميم بيولوجى لبناء المنظمات البشرية .

إن الهدف من التصميم العضوى هو ترك النظام مفتوحاً للظروف البيئية المحيطة من أجل الاستفادة القصوى من الفرص الجديدة . إن التنظيم العضوى يعتمد على عدة أسس :

- إن متطلبات العمل محددة بشكل عام ( وليس بشكل دقيق ) وهى متغيرة . وبالتالي فإن للأفراد فى التنظيم أدواراً متعددة ( وليست محددة ) وهى قابلة باستمرار لإعادة التحديد فى علاقتهم ببعض .
- إن كل المستويات الإدارية تقوم باجتهادات وهناك عدد قليل من قنوات الاتصال محددة مقدماً .
- هناك لامركزية أكبر فى اتخاذ القرارات على أساس تدفق السلطة والنموذ إلى الشخص الذى لديه الخبرة القصوى للتصدي للمشكلة المطروحة .

• الوحدة التنظيمية العضوية ليست مقسمة إلى وحدات بتخصصات محددة وإنما تحوى مجموعات مختلفة لتحوى طرق تفكير مختلفة وانتهاءات فكرية متعددة .

• الحدود بين التنظيم وبين البيئة مفتوحة بحيث يستوعب التنظيم أية تعديلات مطلوبة .

الحالات التى يتناسب معها التنظيم العضوى :

١ - عندما تكون الأعمال غير معروفة بالضبط أو إنها غير مفهومة بالكامل من أجل أن يتم برمجتها .

٢ - عندما يكون الأفراد على غير استعداد لتقبل الأوضاع المستقرة أو أنهم يحبون التنوع والتغيير والمخاطرة .

٣ - الشكل العضوى أكثر مرونة ويستجيب بسرعة للفرص غير المتوقعة .

نقط ضعف التنظيم العضوى :

١ - غالباً ما يكون التنظيم العضوى مضيقاً للموارد .

٢ - عدم وضوح السلطة والرقابة وهيراركية المعلومات فإن الوقت قد يضيع فى ازدواج جهودات الآخرين .

٣ - إن الضغط الذى يفرضه عدم التأكد والتهديد المستمر لصراعات القوى قد يتهك هذه القوى ذاتها .

### ملخص

أوضحنا في هذا الفصل أن السوق المستقرة ذات الطلب المستقر يصلح لها النموذج الميكانيكي للتنظيم ( النموذج البيروقراطي أو الكلاسيكي ) كما أوضحنا أن هذا النموذج الميكانيكي يكون مناسباً لنظام الإنتاج الكبير (الإنتاج العظمى) .

أما السوق المتغيرة ذات الطلب المتغير أو غير المستقر فإن النموذج الملائم هو النموذج العضوي للتنظيم . كما أوضحنا أن هذا النموذج العضوي يكون مناسباً لنظام الإنتاج بالطليية .

لقد شرحنا في هذا الفصل بتفصيل مسهب الفرق بين النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي وبالرغم من التكرار حول عرض النموذج الميكانيكي ( البيروقراطي ) فلما أردنا أن تكون وجهة نظرنا واضحة حول نقط ضعف النموذج البيروقراطي لمقابلة التغيرات البيئية والتكنولوجية .

إن التفكير السائد في البلاد العربية هو أن النموذج البيروقراطي نموذج ملائم وكان لا بد لنا من التصدي لهذا المفهوم الشائع ونحن نستطيع القارئ حلاً في انتقاداتنا المستمرة للنموذج البيروقراطي ( الكلاسيكي ) أو الميكانيكي وهي كلها أسماء لشيء واحد .

ويجب ألا يفهم أننا ننتقد هذا النموذج البيروقراطي على إطلاقه ولكننا نريد أن نوضح الاعتبارات البيئية والتكنولوجية ومتطلبات الابتكار والتجديد .





## التوصيف الفعال للمناصب الإدارية

- ضرورة توصيف المناصب الإدارية
- نماذج من التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية.
- عيوب التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية
- ما يجب أن يحويه بطاقات وصف المناصب الإدارية.
- نموذج من بطاقة لمالية منصب
- « مسئولية الجفرط ».
- نماذج من مجالات لمالية عدد من المناصب الإدارية.
- الاستفادة من التوصيف التقليدي في استخراج مجالات نتائج للمناصب الإدارية



## مقدمة

حاولنا في الفصول السابقة ( حتى الفصل الثامن ) حل بعض القضايا الأساسية في تصميم التنظيم : سواء التنظيم الكلاسيكي أو تصميم المنظمات الكبيرة المعقدة ( النموذج البيروقراطي ) ثم عالجنا المتطلبات التنظيمية للابتكار على اعتبار أن التنظيم البيروقراطي غير قادر على الإصلاح الذاتي إلا من خلال « أزمة » ثم امتد فكرنا للدراسة الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية فعرضنا النموذج « العضوي » باعتباره نموذجاً مختلفاً اختلافاً كلياً عن النموذج الميكانيكي ( الكلاسيكي أو البيروقراطي ) .

وفي هذا الفصل نستكمل تصميم التنظيم وذلك بتوصيف المناصب الإدارية . فتتطرق أولاً لأهمية توصيف المناصب الإدارية ثم نستعرض الطريقة التقليدية في توصيف المناصب وننتهي إلى التوصيف الذي نراه فعالاً في توصيف المناصب .

## ضرورة توصيف المناصب الإدارية

تصور الخريطة التنظيمية الميكل التنظيمي بمناصبه المختلفة ولكنها لا توضح اختصاصات كل منصب كما لا توضح مختلف العلاقات بين المناصب . . . . إن كتابة وصف وظيفي لكل منصب Position Job Description مسألة ضرورية في المنظمات الكبيرة للأسباب الآتية :

إن توصيف المناصب الإدارية ضروري في المنظمات الكبيرة لأنه يحقق الأهداف الآتية<sup>(١)</sup> :

*Dale, Organization, op. cit., p. 244.*

(١) مع الاسترشاد بما يأتي :

١ - إن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة يجعل نشاط المنظمة كلها أكثر وضوحاً عند كتابتها وبالتالي فإن احتمالات التعارض والاحتكاك تقل بين مختلف العاملين .

٢ - إن توصيف المناصب الإدارية يبين - ويجب أن يبين - بشكل واضح كيف يتم نسج مختلف العمليات في المنظمة الكبيرة ، وبدون هذه المسئوليات المكتوبة يصعب على الشخص معرفة دوره في الإطار الكلى .

٣ - إن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات يعتبر من الأدوات الهامة لتعريف الرؤساء الجدد المنضمين للمنظمة ، وتدريب الرؤساء الحاليين إلى مناصب أعلى حيث باستخدام هذه الأوصاف الوظيفية يتم توصيل خبرات كبار المديرين الناجحين في المنظمة ، حيث يكون من الصعب أحياناً نقل التجارب الناجحة شفويّاً .

٤ - إن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إدارى يجعل كل مدير عالماً بمحدود سلطاته في اتخاذ القرارات ، وبالتالي فهو يستطيع أن يعمل ويقرر دون تردد .

٥ - إن توصيف المناصب الإدارية - إذا تم بدقة - يعتبر من الأدوات المهمة في تقييم أداء الشخص شاغل المنصب . ذلك على اعتبار أن المسئوليات هي الأشياء المتوقعة منه ؛ فهي معايير تتم الرقابة بموجبها .

٦ - إن وصف المناصب الإدارية بما تحويه من بيانات بمثابة مؤشرات يتم على أساسها تحديد الأجر وتحديد بدلات العمل أو بدلات التثيل .

٧ - إن الكتابة التفصيلية للمسئوليات والسلطات في المنصب الإدارى توضح - ويجب أن توضح - الطريقة الحالية لتدفق العمل حيث تعتبر نقطة انطلاق للتطوير والتحسين .

٨ - إن وصف المناصب الإدارية هي خطوة ضرورية لتحديد مواصفات شاغل المنصب باعتبارها خطوة ضرورية لا اختيار الشخص الملائم للمنصب .

وفي بحث قامت به جمعية الإدارة الأمريكية بين ٢١٧ شركة صناعية في أمريكا من أحجام مختلفة ( على حسب عدد الموظفين ) اتضح أن أكثر من ٨٥ ٪ من الشركات الكبيرة نسبياً تقوم بعمل توصيف للمناصب الإدارية كما يتضح من الإحصائية الآتية (١) :

عدد الموظفين في الشركة	عدد الشركات لهذا الحجم في العينة	نسبة الشركات التي تستخدم أوصافاً وظيفية
١٠٠٠ أو أقل	٦٨	٧٥ ٪
١٠٠١ - ٥٠٠٠	٩٠	٨٧ ٪
٥٠٠١ - ٢٠٠٠٠	٤٠	٨٨ ٪
أكثر من ٢٠,٠٠٠	١٩	٨٩ ٪

من هذه الأرقام يتضح أن نسبة استخدام الأوصاف الوظيفية للمناصب الإدارية أكبر في الشركات الأكبر في الحجم عنها في الشركات الأقل في الحجم ، أى أن هناك علاقة طردية واضحة بين الميل لكتابة الأوصاف الوظيفية وكبر حجم المنظمة .

وقد ذكرت الشركات تحت الدراسة عن فائدة توصيف المناصب الإدارية.  
الفوائد الآتية :

## عدد الشركات النسبة المئوية

٧٦	١٣٩	توضيح العلاقات والمسئوليات
٧٣,٨	١٣٥	الحصول على بيانات لازمة لتحديد الأجر
٦١,٢	١١٢	جعل المديرين والموظفين أكثر فهماً لوظائفهم
٥٧,٤	١٠٥	تقييم الأداء في الوظيفة
٥٤,١	٩٩	تعريف الجلد بوظائفهم
٣٠,١	٥٥	تحديد الاحتياجات التدريبية
٢٦,٢	٤٨	تطوير تدفق العمل
٨,٢	١٥	أسباب أخرى

## نماذج من التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية

نبن فيما يلي نماذجاً من التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية الآتية :

- ١ - المدير العام .
- ٢ - مدير الإنتاج .
- ٣ - مدير التسويق .
- ٤ - مدير الأفراد .
- ٥ - المدير المالي .

المدير العام :

- ١ - وضع السياسات الأساسية المقررة من مجلس الإدارة موضع التنفيذ والموجودة في لائحة السياسات الأساسية بحسب ما هي مسجلة في اجتماعات مجلس الإدارة بتاريخ ..
- ٢ - تفسير السياسات الأساسية وإيصالها إلى المرومين ( ... ) وشرحها لهم حتى يستطيعوا أن يفهموها بعورها لمروهم .

- ٢ - الإفصاح على جميع أعمال المشروع وتقديم تقارير دورية عنها إلى مجلس الإدارة مدعمة بالإحصائيات والخرائط .
  - ٤ - تحديد الهيكل التنظيمي الأساسي ومسئوليات المناصب الإدارية ( لمرميه ) وجعلها متشعبة مع ظروف المشروع .
  - ٥ - إعداد الخطط الإنتاجية والتسويقية المقدمة من رؤساء إدارات الإنتاج والتسويق .
  - ٦ - إعادة رسم سياسات وأهداف سياسات جديدة في الحالات التي يتقدم فيها رؤساء الإدارات بمشاكل جديدة تتطلب الخروج عن السياسات الموضوعة .
  - ٧ - التأكد من وجود ترتيبات لضمان استمرار توريد السلع والخدمات للعملاء .
  - ٨ - تحديد أو اعتماد ترتيبات عن اتصالات المنظمة وعلاقاتها العامة مع جاسديها من سبيليين وموردين وهيئات حكومية .
  - ٩ - إسطاء الأهتمام الملائم للدراسة المستمرة ، بعملية رؤساء الإدارات .
  - ١٠ - التأكد من وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة ومن جميع أجزاء المنظمة .
  - ١١ - عمل الترتيبات اللازمة لتطوير رؤساء الإدارات الحاليين لمراكز أعلى وتنمية هيئة جديدة لتولي الوظائف الحالية .
  - ١٢ - تشجيع الأبحاث .
  - ١٣ - النظر في الاقتراحات المقدمة من رؤساء الإدارات بخصوص الأهداف أو السياسات أو إعادة تعديلها .
  - ١٤ - مراجعة التقارير المقدمة من الإحصائيين بالنسبة لأهداف المنظمة ككل .
  - ١٥ - التأكد من أن كل الرؤساء الإداريين يفهمون طبيعة وأهمية الرقابة بالميزانية والأدوات والمعايير الرقابية ويستخدمونها في مجالات اختصاصاتهم .
  - ١٦ - الحصول على روح معنوية مرتفعة وتعاون اختياري على مستوى الرؤساء الإداريين بصفة خاصة وعلى جميع المشروع بصفة عامة .
- حدود سلطات المدير العام :

- ١ - ليس له سلطة إحداث مصروف رأسمالية تزيد على ( ٥٠٠ جنيه ) بدون الرجوع إلى مجلس الإدارة .
- ٢ - ليس له التصرف في أصول الشركة بدون الرجوع إلى مجلس الإدارة .
- ٣ - له الحق في حضور جميع الجان أو إنشائها أو إنشاؤها بما تقتضيه طبيعة أعمال المنظمة .

## المردسون المباشرون :

مدير الإنتاج - مدير التسويق - مدير الأفراد - المدير المالي .

### مدير الإنتاج :

- ١ - رسم السياسات الإنتاجية والبرامج والخطط الإنتاجية في حدود السياسات العامة .
- ٢ - تنسيق الأعمال الإنتاجية والرقابة عليها .
- ٣ - الإشراف على الأعمال الإنتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط . ( مسئولية الإشراف على الأعمال الإنتاجية من يوم إلى يوم تقع على عاتق رئيس الورشة أو مدير المصنع المختص ) .
- ٤ - صيانة المصنع وما يشمل من معدات وآلات وجعله في حالة صالحة للعمل وشراء جميع اللوازم والإضافات المقررة بخطة الإنتاج وفي حدود الميزانيات .
- ٥ - صيانة المباني الأخرى في المصنع وما تحتاج إليه من تجهيزات وديكورات . . .
- ٦ - ربط عمليات شراء المواد وكمياتها في الوقت والمكان المناسبين بما يتلاءم مع خطة الإنتاج .
- ٧ - ربط عمليات الإنتاج والبضاعة الهزونة بالمبيعات وبرامج المبيعات .
- ٨ - التأكد من أن الرؤساء الإداريين المشرفين في إدارة الإنتاج يتفهمون سياسات إدارة الأفراد .
- ٩ - مراجعة الأعمال الإنتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاءة الإنتاجية وباستمرار في سبيل وضع أفضل .
- ١٠ - الرقابة على مصاريف التشغيل في حدود الميزانيات .
- ١١ - مراقبة سجلات الإنتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها ومطابقتها للسجلات المطلوبة والمتعددة من المدير العام .
- ١٢ - وضع الإحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام في فترات دورية وحين طلبها .
- ١٣ - حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية في الموضوعات التي لها علاقة بأعمال المشروع .
- ١٤ - تقديم الميزانيات التقديرية - في المواعيد المناسبة - المتعلقة بالقوى العاملة والمواد الخام والتشغيل . . .
- ١٥ - تحديد المعايير والمقاييس الإنتاجية للرقابة على التكاليف وكفاءة الأداء .
- ١٦ - التعاون مع مدير المستثمرين في تحديد أجور العمال في حدود . . .
- ١٧ - التعاون مع مدير المستخدمين في وضع برامج التدريب .



### حدود سلطات مدير الإنتاج :

- ١ - ليس لمدير الإنتاج حق إحداث مصاريف رأسمالية في المصنع . إلخ إلا في حدود الميزانيات المخصصة أو بتصريح خاص من المدير العام .
- ٢ - الإشراف اليومي على الأعمال الإنتاجية من مسئولية مشرف العمال أو مدير المصنع المحلي إلا في حالات خاصة مثل غيابها أو أسباب أخرى تتعلق بالثقة أو عدم الكفاءة .

### المردسون المباشرين :

- رئيس الشراء ، رئيس المصنع ، رئيس التخطيط ومراقبة الإنتاج ، رئيس بحوث الإنتاج .

### علاقات وظيفية :

- ١ - مع مدير إدارة التسويق لوضع خطط الإنتاج وربطها بخطة التسويق .
- ٢ - مع مدير إدارة الأفراد لوضع برامج شؤون الأفراد في ميدان الإنتاج .

### مدير التسويق :

مدير التسويق مسئول أمام المدير العام عن إدارة جميع الوظائف التسويقية من تخطيط وتنظيم وتبئية أفراد ورقابة على مجهودات البيع والدعاية والإعلان وأبحاث السوق والخدمات وهو مسئول عن :

- ١ - الاشتراك في رسم الأهداف العامة والسياسات العامة والميزانيات والبرامج والخطط .
  - ٢ - رسم الأهداف التسويقية والسياسات التسويقية والميزانيات والبرامج والخطط التسويقية .
  - ٣ - تنظيم إدارة التسويق وتبئية القوى البشرية للمناصب الرئيسية .
  - ٤ - الرقابة على المجهودات التسويقية بقصد تحقيق الأهداف .
  - ٥ - بحوث التسويق : تحديد حجم ومواقع الأسواق ، اتجاهات العملاء ، احتياجاتهم وتفضيلاتهم في ضوء منتجات الشركة ، خدمات السلعة التي يرغبها المستهلكون ، أحسن طرق البيع والتوزيع ، تحديد مناطق البيع ، اتجاهات الأسعار والتسعير ، اقتراحات تجميع المنتجات . البرامج المثل للبيع والإعلان ، تحليل الموقف الاقتصادي ، الاتجاهات الاقتصادية الأساسية ، الصناعات منها والتجارية .
  - ٦ - تطوير المنتجات : مسئول عن تصميم المنتجات ورسم وتنفيذ خطط السلعة ، تقديم اقتراحات للجهات العليا عن المواصفات المطلوبة في السلع الممكن بيعها .
- ( م ١٧ - التنظيم )

٧ - الدعاية والإعلان : مسئول عن إدارة جهودات الدعاية والإعلان من تخطيط وتنظيم وتوجيه أفراد وتنسيق ورقابة فيما يتعلق بالدعاية والتنظيم الفني والعرض والمعارض وتشمل برامج الدعاية وميزانيات الدعاية ورسم السياسات وتنفيذها .

٨ - المبيعات : مسئول عن إدارة المبيعات من رسم الأهداف ووضع البرامج والميزانيات وتمثيل رجال البيع واختيارهم وتدريبهم ، واختيار قنوات التسويق والموزعين ، واختيار الإخصائيين للتسويقيين في المناطق ، وهو مسئول عن حصة المؤسسة في المبيعات الكلية الصناعية .

٩ - البرامج والمجلات ( الرقابة ) : مسئول عن التنبؤات التجارية والميزانية التقديرية ومجلات المبيعات والإحصائيات وبرامج الإنتاج لتحقيق طلبات المبيعات ، البضائع الجاهزة ، وطلبات العملاء ، مصروفات التسويق وتحليلها ، والرقابة على جهودات الشركة .

#### المعرضون :

رئيس قسم المبيعات ، رئيس قسم الإعلان والدعاية ، رئيس قسم بحوث التسويق ، رئيس قسم الخدمات البيعية .

- ١ - التعاون مع إدارة الإنتاج في تصميم وتطوير المنتجات وربط خطة الإنتاج بخطة التسويق .
- ٢ - التعاون مع إدارة التمويل في رسم ميزانية التسويق في حدود السياسات المالية المشرع .
- ٣ - الاشتراك مع إدارة الأفراد في وضع سياسات تعيين وتدريب وتمويل رجال التسويق .

#### مدير الأفراد :

- تقديم اقتراحات إلى المدير العام ومساعدته في رسم سياسات الأفراد لإقرارها من مجلس الإدارة

٢ - التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع رؤساء الإدارات والمشرفين ومن جميع موظفي المنظمة .

٣ - وضع خطط وإجراءات الاختيار والتعيين في حدود الميزانيات الموسوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق .

٤ - تخطيط برامج التدريب للموظفين والإشراف على تنفيذها .

٥ - تحديد موافقة المدير العام - شروط الاستخدام بالنسبة لجميع الموظفين ما عدا رؤساء الإدارات .

٦ - تحديد - بالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق - نظم العمل وقواعده .

٧ - الاتصال بوزارة العمل ( ؟ ) في الشؤون المتعلقة بالأفراد .

- ٨ - حل المشاكل البالية ومشاكل النقابات بمضوؤ مشرف الببال .
- ٩ - اقتراح ظروف العمل الملائمة والإسماقات الأولية والخدمات الترفجية بالتعاون مع مدير الإنتاج .
- ١٠ - مسك سجلات وإحصائيات عن النواحي الاستخدامية المختلفة .
- ١١ - مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .
- ١٢ - في حدود الميز أنبات - إحداث الخدمات الطبية والإشراف عليها .
- ١٣ - الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الأخرى المتعلقة بسياسة المشروع .
- ١٤ - التأكد من أن إدارة الأفراد تقوم باللازم فيما يتعلق بتحقيق أهدافها .
- ١٥ - اقتراح السياسات المتعلقة بإدارة الأفراد ووضمها تحت تصرف المدير العام سواء باستمرار أو في الحالات الاضطرابية .
- ١٦ - حل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين بعد التأكد من أنها مطابقة لسياسات المؤسسة
- ١٧ - تمثيل المشروع أمام الاتحادات المهنية أو النقابات في الأمور التي تتعلق بالمساومات الجماعية .
- ١٨ - حضور المؤتمرات والاجتماعات العلمية عند دراسة أو معالجة مشاكل الأفراد .
- ١٩ - الاتصال بالمنظمات العلمية التي تهدف إلى تطوير إدارة الأفراد .

#### حدود سلطات مدير الأفراد :

- ١ - ليس لمدير الأفراد الحق النهائي أو السلطة النهائية في التعيين أو النقل ؛ فصرفاته في هذا الصدد تخضع لموافقة مدير الإنتاج ومدير التسويق .
- ٢ - ليس لمدير الأفراد سلطة اتخاذ قرار بشأن تحديد الأجور والمرتبات دون الرجوع إلى الرئيس الإداري المختص والمدير العام .
- ٣ - ليس له سلطة فصل موظف أو نقله من وظيفته دون موافقة الرؤساء الإداريين المختصين ، وفي حالة الفصل يجب أخذ موافقة المدير العام .

#### المرعوسون المباشرون :

رئيس التجهيزات ، رئيس التدوير ، رئيس العلاقات الصناعية ، رئيس الخدمات .

## المدير المالي :

- ١ - تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا .
- ٢ - تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .
- ٣ - تحضير الميزانيات التقديرية بما يتشئ مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .
- ٤ - مسك الحسابات والهفاتر الملائمة التي تشمل جميع معاملات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية ( الميزانية العمومية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر ) لتقديمها للإدارة العليا ( مجلس الإدارة ) .
- ٥ - مسك سجلات وحسابات يتم قسميهما بحيث تظهر الموقف المالي للمشروع ، خصوصاً فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية ، وبشكل يحيل المدير العام للمشروع على علم فيما يتعلق بالرقابة على التكاليف ،
- ٦ - تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالميزانيات التقديرية .
- ٧ - توجيه نظر المدير العام إلى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الميزانيات التقديرية بحسب ما تظهره التقارير الدورية .
- ٨ - استلام النقدية والشيكات وأوراق القبض . . . إلخ .
- ٩ - العمل على تحصيل الدين من العملاء ، وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .
- ١٠ - إعلام الإداريين في المشروع بكل الأعباء المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .
- ١١ - تحضير تقارير أو إحصائيات لمدير العام أو لأي مدير آخر ( بموافقة المدير العام ) .
- ١٢ - مسك سجلات دائمة للأجور والمكافآت والمرتبات والسجلات الأخرى . . . إلخ .
- ١٣ - تخطيط وتنسيق ورقابة الأعمال المكتبية في جميع أنحاء المشروع .
- ١ - التصاؤن مع مدير الإنتاج فيما يتعلق بالنواحي المالية للإنتاج .
- ٢ - التصاؤن مع مدير التسويق فيما يتعلق بالنواحي المالية للتسويق .
- ٣ - التصاؤن مع مدير الأفراد فيما يتعلق بالأجور والمرتبات والتعديلات وظروف العمل وذلك الأمور التي لها أثر مالي .
- ٤ - إعطاء النصح لمدير العام فيما يتعلق بالأحور المالية المختلفة .
- ٥ - الاتصال بالهيئات الحكومية والهيئات الأخرى فيما يتعلق بتحويل المشروع .
- ٦ - حضور اجتماعات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالنواحي المالية أو عندما يطلب منه ذلك .

### حدود سلطات المدير المالي :

١ - لا يجوز المدير المالي تمديد سياسات مالية إلا بعد الرجوع للإدارة العليا كما أنه لا يجوز التصرف في المسائل المالية إلا بعد الرجوع للإدارة العليا أو في حدود أنصافات والسياسات المختصة من الإدارة العليا .

٢ - لا يجوز المدير المالي الارتباط بأمر مالي مع التبر إلا في حدود ما سبق ذكره في البند (١)

### المردسون المباشرون :

رئيس الحسابات والميزانية ، رئيس التكاليف ، رئيس الأعمال المكتبية ، رئيس الخزينة .

### عيوب التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية

إن التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية بالشكل الذي تم عرضه في الصفحات السابقة لا يفيد كثيراً في تحقيق الأهداف منها ، فهناك عدة عيوب يمكن توجيهها للتوصيف التقليدي للمناصب :

#### العيوب الأولى : عموميات تشترك فيها كل المناصب الإدارية :

إن التوصيف التقليدي ملء بالعموميات . . العموميات التي تشترك فيها كل المناصب الإدارية ؛ انظر مثلاً العبارات الآتية وهي مأخوذة من الأوصاف الوظيفية السابقة :

- تفسير السياسات وإيصالها إلى المرعوسين .
- شرح السياسات للمرعوسين حتى يستطيعوا أن يفسروها بدورهم .
- الإشراف على جميع الأعمال . .
- تقديم تقارير دورية . . و / أو تقييم ومتابعة أعمال المرعوسين .
- إعطاء الاهتمام اللازم للدراسة المستمرة و / أو تطوير أساليب العمل .
- التأكد من وجود تنسيق بين أعمال المرعوسين .

- النظر في الاقتراحات المقدمة من رؤساء الإدارات .
- الحصول على زوح معنوية مرتفعة .
- تقديم اقتراحات .
- مبيعات .
- تخطيط وتنسيق ورقابة .
- اعتماد البرامج والمخطط والإجراءات .

إن هذه العموميات التي تشترك فيها كل المناصب الإدارية يجب إلغاؤها من كل وصف وظيفي ووضعها مرة واحدة تحت عنوان « عموميات لكل المناصب الإدارية » وبذلك يخف حجم ومحتويات الوصف الوظيفي بحيث ما يبقى بعد ذلك يكون خاصاً بالمنصب فقط .

**العيب الثاني :** وصف الوظائف على أساس الأنشطة التي يقوم بها شاغل المنصب وليس الأهداف المتوقعة منه :

إن العيب الثاني في التوصيف التقليدي للوظائف وهو أكثر خطورة وأعظم أثراً من العيب الأول هو أن توصيف الوظائف يتم على أساس وصف مختلف أوجه النشاط التي يقوم بها شاغل المنصب . ونظرة واحدة إلى أي وصف من الوظائف السابقة أو إلى أي بطاقة وصف وظيفية كافية بإثبات ذلك .

إن معظم بطاقات وصف الوظائف تبدأ بأنشطة مثل ( انظر وصف منصب مدير الإنتاج مثلا ) :

— رسم .

— تنسيق .

١ - ربط .

٢ - التأكد .

٣ - مراجعة .

٤ - حضور .

وقد يكون وصف الأنشطة التي يقوم بها شاغل المنصب مفيداً للشخص الجديد غير المدرب ولكن هذا التحديد للأنشطة يخلق عدة مشكلات كثيرة منها :

١ - أن وصف الأنشطة لا يمكن حصره على مستوى أى منصب وبالتالي فن المتوقع مرد عدد كبير من الأنشطة للمنصب الواحد .

٢ - أن كثرة سرد الأنشطة على مستوى المنصب الواحد مسألة مغربة ولا سيما إذا كان ترتيب الوظائف ( لتحديد الفئة والأجر ) هي النتيجة المنطقية لوصف الوظائف . انظر مثلاً إلى إحدى العبارات التي نجدتها شائعة في دليل تنظيمي مجلد تجليداً فآخرأ لكي يثبت أن مسئولية المنصب كبيرة ، وبالتالي يستحق فئة أكبر وراتباً أكبر « إن هذا المنصب يقع على قمة الهرم التنظيمي القرعى ويتطلب قدرأ كبيرأ من الإشراف وقدرأ كبيرأ من المسئولية والحذر » واضح أن هذا كلام رنان ليس له محتوى حقيقى .

٣ - أن كثرة سرد الأنشطة وكثرة عدد الوظائف التي يتم توصيفها تؤدي في النهاية إلى أن يكون الدليل التنظيمي كبيرأ ( بعض المجلدات التنظيمية تصل إلى ٥٠٠ خمسمائة صفحة أو أكثر ) وبطبيعة الحال فإن مصير هذه المجلدات التنظيمية هو الرف أو فى الدولاب حيث يتفاخر المدبرون به . . يتفاخرون بأن لديهم وصفاً دقيقاً لكل الوظائف فى خمسمائة صفحة .

٤- أن التركيز على الأنشطة في وصف المناصب الإدارية يسى توجيه المديرين في الممارسة العملية ويفسد طريقهم في التفكير .

لقد تبين لنا من دراسة النموذج البيروقراطى أن التحديد الدقيق للأنشطة والواجبات من أحد الأسباب الرئيسية للدفع بعدم الاختصاص ومن الأسباب الرئيسية للجمود الحتمى حيث يتمسك أصحاب المناصب بالشكليات من حيث قيامهم بالنشاط .

وفي الممارسة نسمع كثيراً المدير الذى يقول « أنا مشغول عن ١٠٠٠ موظف وأقوم بالإشراف عليهم وأقضى فى مكنتى عشر ساعات وأخذ ملفائى إلى منزلى لكى أستكملها » .

كما يتم الحكم على الآخرين بمدى مشغوليتهم . إنه يحضر مبكراً للعمل ويجلس حتى ساعة متأخرة من النهار (أو الليل) .

إن الشركات التى تنمخر بأن لديها دليلاً تنظيمياً به بطاقات وصف للوظائف متعددة تحديداً دقيقاً لا تعلم أن هذه هى بداية النهاية لمنظمة تموت . ويؤكد ذلك ما يقوله الكاتب الإنجليزى « باركنسون » Parkinson يقول « باركنسون » : « إن آخر تصرف لمنظمة تموت هو إصدار لائحة مفصلة متقنة » .

ما يجب أن تحويه بطاقات وصف المناصب الإدارية

وعلى ذلك فإن بطاقات الوصف على أساس النتائج وهى ما نسميها بطاقات فاعلية المناصب (فاعلية تحقيق النتائج) وهى صممناها واستخدمناها فى كثير من استشاراتنا الإدارية نحوى ما يأتى :



(أ) الغرض الرئيسى من الوظيفة : بحيث يوضح رسالة mission المنصب . . إنها مجموعة من النتائج يتم صياغتها بشكل عام .

(ب) مجالات النتائج الأساسية : Key Result Areas فهى النتائج المتوقعة من المنصب فثلا منصب مدير إنتاج متوقع منه : تحقيق (أ) كمية (ب) جودة معينة (ج) تكلفة معينة (د) مستوى كفاءة إنتاجية معينة (هـ) توقيت معين (و) إيجابية العاملين لضمان الاستمرارية ( ز ) . . .

(ج) معايير الأداء ( مقاييس النتائج ) حيث يتم وضع لكل مجال نتيجة مجموعة من المعايير Standards التى يتم قياس الأداء بها . يمكن قياس الكمية بعدد الوحدات أو بقيمتها أو بنسبتها ويمكن قياس الجودة بنسبة المرفوض أو نسبة المنتجات النهائية المعاد تشغيلها . وتقاس الكفاءة الإنتاجية بنسبة العوادم وبعدد ساعات تشغيل الطاقة وهكذا .

(د) المعلومات المطلوبة للمتابعة : ولكى يعرف كل مدير ( كل منصب ) درجة تقدمه نحو النتائج لابد وأن تكون هناك تغذية مرتدة Feedback تحوى المعلومات الملائمة المطلوبة للرقابة والموضوعة بشكل معين بحيث تكون مفيدة على أن يكون معروفاً توقيت وصولها وأقصى وقت لها .

إن مدير أى مصنع — مثلاً — يهمل أن يعرف ربحية التشغيل وبالتالي يجب أن تصل إليه قوائم التكاليف أو حساب أرباح وخسائر المصنع كل ثلاثة شهور مثلاً . . ولا ننتظر حتى يقع

البلاء كاملاً ثم نفكر في علاجه وقد لا يكون قابلاً للعلاج حينئذ .

( ٥ ) التحسينات الأخرى المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت في شكل : موظفين جدد و / أم تدريب موظفين حاليين و / أم تغيير في السياسات والإجراءات ( اللوائح ) . . . إلخ .

وفي خانة أخرى يمكن أن يسجل فيها برامج العمل المطلوب القيام بها ومواعيدها وربما خانة أخرى توضع فيها النتائج التي تحققت وتم المحاسبة على الفرق بين النتائج التي تحققت والأهداف التي كان من المطلوب تحقيقها ويتم التحفيز والرقية والمكافآت على أساس هذا التقييم<sup>(١)</sup> . وفيما يلي شكل بطاقة استخدمناها .

---

(١) إيفوس راجع المؤلف : الإدارة بالأهداف والنتائج ( ١٩٧٦ )



## جميعيات الإدارة وأساتذة الإدارة

### مستولين عن « التبقرط »

إن التوصيف التقليدى للوظائف مسألة استقرت فى الواقع العمل وساعد على ذلك جميعيات الإدارة المهنية العالمية والمحلية وأساتذة الإدارة والمكاتب الاستشارية .

لقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية بنشر مجلد ضخيم بعنوان : « تحديد وظيفة المدير » Defining the Manager's Job يحوى أكثر من مائة وصف وظيفى لمناصب إدارية مختلفة ولقد شجع هذا أساتذة الإدارة والمكاتب الاستشارية على اتباع نفس المنهج فقاموا بوصف المناصب فى كثير من المنظمات . وفى رأينا أن انتشار هذه الطريقة بالصورة التى نلاحظها قد ساعدت على « بقرطة » المنظمات Bureaucratization وإن إعادة إصلاح هذا المسار ستنتطلب مجهوداً مضيقاً حيث أصبح وصف الوظائف بهذه الطريقة من بين مكونات « الجهل المنظم » فى الفكر التنظيمى المعاصر نتيجة سيطرة النموذج البيروقراطى على المفكرين .

إن إعادة كتابة وصف المناصب الإدارية على أساس مجالات نتائج فى شكل بطاقات فعالية ليست أمراً سهلاً وبالتالى فنحن نضع بعض النماذج لمجالات النتائج لعدد من المناصب الإدارية للاسترشاد<sup>(١)</sup> .

(١) المراجع راجع المؤلف : الإدارة بالأهداف والنتائج .

## أمثلة لمجالات نتائج مناصب إدارية

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية :

- الاستراتيجية طويلة المدى .
- توسع وإحلال وتجديد .
- خطوط إنتاج جديدة ومنتجات مطورة .
- تكاليف المناصب الإدارية .
- علاقات تنظيمية عضوية .
- اتجاهات الإدارة العليا .
- الصف الثاني من رجال الإدارة العليا .
- الصورة المعنوية للشركة عند الحكومة وال نقابة والأجهزة السياسية والرقابية .
- هيكل التمويل .
- العائد على الاستثمار .

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية أخرى :

- استراتيجية الشركة .
- منظمة مطورة .
- كفاءة استخدام رأس المال الثابت .
- العائد على رأس المال المستثمر .

### مجالات نتائج مدير مصنع :

- مستويات الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- تكاليف الإنتاج .
- الأمن الصناعي .
- مستوى المخزون .
- استخدام الآلات والمساحات .
- أوقات التسليم .

### مجالات نتائج مدير الرقابة على الجودة :

- معايير الجودة .
- مستوى الجودة .
- تكاليف الرقابة على الجودة .
- طرق الرقابة على الجودة .

### مجالات نتائج مدير بحوث وتطوير :

- منتجات جديدة .
- منتجات مطورة .
- حقوق العلامة الابتكارية .
- السمعة الابتكارية للشركة .

### مجالات نتائج مدير تسويق :

- مستوى المبيعات .

- ربحية المبيعات .
  - الانتشار البيعى ( التغفل البيعى ) .
  - المخبرات السوقية .
  - الصور الذهنية للمنتجات عند الجماهير .
- مجالات نتائج مدير مبيعات منطقة (فى شركة صناعية لها عدة مناطق) :

- ربحية المناطق .
- مستوى المبيعات فى المنطقة .
- الحسابات الجديدة ( العملاء الجدد ) .
- أرصدة العملاء ( لأسباب خاصة بالحصيل ) .
- السلع الجديدة المقترح إنتاجها .
- مستوى المخزون .
- الصور الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

#### مجالات نتائج مدير الأفراد:

- سياسات الأفراد ( اختيار — تعيين — ترقية — تدريب ... ) .
- ظروف العمل .
- منظمة مطورة .

#### مجالات نتائج مدير التوظيف ( التعيينات ) :

- ملائمة الموظفين للجدد .
- دوران العمل ( معدل الاحتفاظ بالموظفين ) .

- التدرج المهني .
- المقررات الوظيفية .

#### مجالات نتائج مدير الأجور والمرتبات :

- عدالة الأجور .
- عدالة المرتبات .
- الحوافز .
- تكلفة العمالة .

#### مجالات نتائج مدير التدريب :

- سلوك تنظيمي مطور .
- أداء مطور .
- المشورة .

#### مجالات نتائج مدير الأمن الصناعي :

- السرقات .
- الحوادث .
- الصحة .

#### مجالات نتائج مدير العلاقات الصناعية :

- الشكاوى العمالية .
- شروط التعاقد .
- المساواة الجماعية .
- العلاقات النقابية .



## مجلات نتائج المدير المسالى :

- السيولة ( التدفقات المالية الداخلة والخارجة ) .
  - استثمارات رأسمالية ممولة .
  - المعلومات المالية القانونية .
  - تكلفة الأموال .
  - المعلومات المالية للإدارة .
- وربما يكون من المفيد وضع إطار عام لمجالات النتائج فى الأنشطة المختلفة فى مشروع صناعى .

## إطار عام لمجالات نتائج فى الأنشطة

## المختلفة لمشروع صناعى

المشتريات	الإنتاج
• تكلفة الوحدة المشتراة	• الكمية
• تكلفة مناولة الوحدة	• الجودة
• المواد	• التوقيت
• المرفوض	• المواد
• مستوى المخزون	• المرفوض
	• المخزون
	• تكاليف العمل
	• تكاليف المواد الخام
	• الأمن
	• استخدام العمدة والآلات والمساحات

التسويق	التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حجم المبيعات</li> <li>• ربحية المبيعات</li> <li>• الأسواق الجديدة</li> <li>• العملاء الجدد</li> <li>• المنتجات الجديدة</li> <li>• الانتشار البيئي</li> <li>• الاستراتيجية التسويقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة النقل الوحيدة</li> <li>• مطالبات خسائر النقل</li> <li>• شكاوى الموردين</li> <li>• شكاوى العملاء</li> <li>• شكاوى المصانع</li> <li>• التأخيرات عن مواعيد التسليم</li> </ul>
الأفراد	التقويل والمخاسبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملامسة الأفراد الجدد</li> <li>• الصف الثاني للإدارة</li> <li>• عدالة الأجور</li> <li>• العلاقات النقابية</li> <li>• الأمن الصناعي</li> <li>• السلوك التنظيمي</li> <li>• المهارة الفنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة الأموال</li> <li>• توافر الأموال المطلوبة</li> <li>• المعلومات القانونية</li> <li>• المعلومات للإدارة</li> <li>• البيانات المجهزة آلياً</li> <li>• حسابات القبض</li> <li>• الاستثمار في المخزون</li> <li>• فاعلية قوائم التكاليف</li> <li>• صرف الاستحقاقات في مواعيدها</li> <li>• قانونية صرف الأموال</li> </ul>

### مجالات نتائج رئيس جامعة :

- جودة الخدمة التعليمية .
- فاعلية الأبحاث العلمية .
- الأساتذة لعدد الطلبة .
- استخدام المساحات في الجامعة .
- تكلفة التعليم وتكلفة الخدمات للطلاب الواحد .
- التكلفة الإدارية للطلاب الواحد .
- الهيكل التنظيمي للجامعة .
- المعلومات المالية .

### مجالات نتائج مستشار رئيس جامعة :

- استخدام الوقت .
- زيادة فاعلية رئيس الجامعة .
- استيفاء بنود العقد .

### مجالات نتائج أستاذ جامعة :

- معرفة مخزنة .
- معرفة قابلة للاسترجاع .
- معرفة موزعة .
- نطاق معرفة موسع .
- العلاقات الطلابية ( على مستوى الأستاذ وليس على مستوى الجامعة )

### مجالات نتائج مدير تربية رياضية :

- استخدام الإمكانيات المتاحة .

• إمكانات مجهزة باستمرار .

• نوعية الإمكانيات .

• برامج النشاط الجديدة .

• نمو النشاط .

• التكاليف للفرد .

محالات نتائج وزير زراعة :

• المساحات الزراعية .

• الكفاية الإنتاجية الزراعية .

• تكنولوجيا الزراعة .

• العائد على المخصبات الزراعية .

• العلاقات مع الفلاحين في حالة الكوارث .

• الابتكار القانوني ( تطوير القوانين الزراعية ) .

محالات نتائج مدير الائتمان الزراعي :

• الديون المعنومة .

• السلفيات المتأخرة في السداد .

• فاعلية الإقراض .

• توافر التسليف الخاص .

• الابتكار في قوانين الائتمان الزراعي .

## الاستفادة من التوصيف التقليدى فى استخراج مجالات النتائج للمناصب الإدارية

لقد تعود المدبرون فى مختلف بلاد العالم على التفكير فى وظائفهم فى شكل أنشطة وليس فى شكل نتائج . وإذا كان التوصيف التقليدى للوظائف قد ساهم فى الماضى فى حل بعض مشكلات التنظيم فإنه من الضرورى تطوير التوصيف التقليدى إلى مجالات نتائج . ونبين فيما يلى محاولات بعض المدبرين فى مصر لتحويل توصيفهم التقليدى ( على أساس أنشطة ) إلى توصيف على أساس نتائج .

## محاولات المدير المالى فى وضع مجالات نتائج منصبه :

### المحاولة الأولى :

قام المدير المالى بقراءة الاختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

- ١ - تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا .
- ٢ - تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .
- ٣ - تحضير الموازنات التخطيطية بما يمتشى مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .
- ٤ - مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التى تشمل جميع معاملات المشروع وتجهز الحسابات السنوية ( الميزانية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر ) لتقديمها للإدارة العليا ( مجلس الإدارة ) .
- ٥ - مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالى للمشروع خصوصاً فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية .
- ٦ - تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالموازنات التخطيطية
- ٧ - توجيه نظر رئيس مجلس الإدارة إلى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الموازنات على حسب ما تظهره التقارير الدورية .
- ٨ - استلام التقديرات والشيكات وأوراق القبض .
- ٩ - العمل على تحصيل الديون من العملاء وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .
- ١٠ - إعلام الإداريين فى المشروع بكل المعاومات المتعلقة بالرقابة على الأجور والمزايا والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .
- ١١ - تحضير تقارير أو إحصائيات للمدير العام أو أية أعمال أخرى تسند إليه .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات : « انظر حجم الأعمال التي أقوم بها ... »  
 « إن هذه أول مرة أقرأ فيها هذا الاختصاص » ... « وبعد ذلك يقولون إن الشركة خاسرة  
 وتعاين من نقص في السيولة وهناك بقاء في الصرف وأخطاء قانونية ... يا للهول » .

وطبعي كانت المحاولة الأولى هي معرفة النتائج التي تحويها هذه الأنشطة . إن عبارة  
 « تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا كلام » لا قيمة له من ناحية عملية . ثم  
 سأل نفسه السؤال الآتي بعد أن قرأ العبارة الثانية : « لماذا ؟ فكأنت الإجابة لتخطيط الربحية  
 ولتخطيط السيولة للوفاء بالالتزامات ، وعندما سأل نفسه لماذا ؟ بالنسبة للعبارة الثالثة كانت  
 الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة . وعندما سأل نفسه لماذا تمسك حسابات ودفاتر  
 تشمل جميع معاملات المشروع ، كانت الإجابة « لتوفير المعلومات القانونية ( التي يطلبها  
 القانون مثل الميزانية وحساب الأرباح والخسائر ) ولتوفير المعلومات المالية للدلالة لمساعدتها  
 في اتخاذ القرارات » وكانت نفس الإجابة للعبارة رقم ٥ . وعندما سأل نفسه لماذا ؟ تحضير  
 قوائم دورية تظهر الأحوال المالية ؟ كانت الإجابة لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ  
 القرارات بالشركة . ونفس الإجابة للعبارة رقم ٧ . وبالنسبة للعبارة رقم ٨ ذكر أنه لا يتسلم  
 النقدية والشيكات ... وهي مسألة تفصيلية جداً . أما العبارة ٩ ، ١٠ فهي مماثلة للعبارة رقم  
 ٧ ، ٦ ، ٥ .

وعلى ذلك كانت مجالات النتائج التي دونها المدير المالي في المحاولة الأولى على النحو  
 الآتي :

- الربحية المستهدفة .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية ( بموجب القانون ) .
- المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال ( طبقاً للوائح ) .

### المحاولة الثانية :

وعندما توصل إلى مجالات النتائج السابقة توقف قليلا عند « الربحية المستهدفة » وقال كيف أكون مسئولاً عن الربحية المستهدفة وهي تشارك فيها - بطبيعة الحال - إدارات الإنتاج والمبيعات والمشتريات والأفراد ... إلخ ولأول مرة يشعر بأن وظيفته كمدير مالى لا بد وأن تكون متداخلة مع أشخاص آخرين ، فأصبح مدركاً أنه يجب عليه أن يتعايش معهم ليعرف منطقهم ، كما قرر أن يجعلهم يعيشون معه ليعرفوا « لغة الأرقام » التي لا يقدرونها كثيراً . . . كما توقف عند « الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل » لأنه شعر أن هناك بعض المديرين يؤثرون على هذه النتيجة مثل مدير المشتريات الذي يشتري بالأجل ويجعل الشركة ملتزمة بمبالغ في استحقاقات معينة . وتطرق إلى ذهنه أن مدير المبيعات يبيع على الحساب ويحمّد بمبالغ في أرصدة العملاء . . . كما فكر أن مدير المشتريات نفسه ربما قام بشراء كميات أكثر من اللازم وبالتالي فهناك استثمار زائد في المخزون أو استثمار غير متوازن ( زائد في بعض الأنواع وناقص في بعض الأنواع ) . . . ووضع مجالات النتائج الآتية :

- الربحية المستهدفة .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية ( بموجب القانون ) .
- المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال ( طبقاً للوائح ) .
- الاستثمار في المخزون .
- الاستثمار في أرصدة العملاء .

### المحاولة الثالثة :

ولكن المدير المالى عند إعادة النظر في مجالات نتائج منصبه تسأل : لماذا ؟ إنه سأل نفسه السؤال الآتى : الربحية المستهدفة . لماذا ؟ فأجاب لكن تكون صورة الربحية المستهدفة واضحة عند كل مراكز اتخاذ القرارات في الشركة توحيداً للرؤية الشاملة ، فتسأل لماذا



لا يكون مجال النتيجة هنا : وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراعاة اتخاذ القرارات . وبشيء من التأمل اكتشف المدير المالي مسؤوليته في عمل برامج يشترك فيها أصحاب مراكز اتخاذ القرارات لمعرفة أثر القرارات التي يتخذونها على ربحية الشركة ككل ودور كل واحد فيهم ، ودوره هو في عرض المعلومات المالية بحيث تكون أقرب إلى ذهن مستخدمها أكثر من وضعها في إطارها الفني المالي البحت . . لقد ترتب على ذلك إعادة النظر في أهمية وجود نظام تكاليف على مستوى كل مصنع من مصانع الشركة وأهمية نظام معلومات لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بشكل دوري .

وعندما سأل المدير المالي المديرين الآخرين عن أنواع المعلومات وأحسن شكل لها وتوقيتها شعر المديرين الآخرون أن المدير المالي قد « تغير » فقد بدأ يسألهم بعد أن كان « يطلب منهم » . لقد شعروا أنه في خدمتهم وتحسنت علاقاتهم معه . وبشيء من التأمل اكتشف المدير المالي أن المسألة ليست مسألة أرقام ولوائح وإستراتيجيات ، وإنما العنصر الإنساني مهم فكتب مجالا جديداً ليزيد من فاعليته على حد تعبيره - العلاقات الطيبة مع الزملاء - انطلاقاً من أن الجو الودعي المريح يجعل تنفيذ الأمور المشتركة أسير .

وعندما سأل المدير المالي نفسه السؤال لماذا ؟ لكل من « الاستئثار في الخزون » و « الاستئثار في أرصدة العملاء » قال إن النتيجة المتوقعة هي كفاءة الاستئثار في الخزون ، وكفاءة الاستئثار في أرصدة العملاء ، وتذكر طبيعة الحال أن المطلوب أيضاً ليس فقط الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من السيولة النقدية ولكن يجب ألا تكون السيولة النقدية أكثر من اللازم ، وبالتالي فإن النتيجة المطلوبة هنا كفاءة الاستئثار في النقدية ( إذا اعتبرنا هذا استئثاراً ) ولذلك فقد فكر في أن يستخدم لفظاً يعبر عن الاستئثار في الثلاثة أصول (المتداولة) وكان الجواب « كفاءة الاستئثار في رأس المال العامل » وهنا تذكر أنه مسئول أيضاً (بالاشتراك) عن كفاءة الاستئثار في الأصول الثابتة .

وعندما بدأ المدير المالي يناقش مسألة الاستئثار في الخزون ومسألة الاستئثار في أرصدة العملاء ( المدينين ) اكتشف أن الشركة تشتري بكميات كبيرة عن الكميات التي تتطلبها احتياجات التشغيل ، وعندما واجه مدير المشتريات والمخازن بذلك ذكر مدير المشتريات أنه

من ناحية مسئول عن تكلفة الوحدة المشتراة ، وأن الشراء بكميات كبيرة يقلل من تكلفة الوحدة . وهنا أثار المدير المالي نقطة وهي أن شراء المواد الخام بتمويل من البنك بفائدة ٨٪ وأصبح واضحاً أمام المدير المالي أن تكلفة الأموال المقترضة لشراء أى أصل ٨٪ فن للضرورة مقارنة العائد الذى تم توفيره من شراء الأصل بتكلفة الأموال التى مولت هذا الأصل . وهنا دون المدير المالي مجالات النتائج لمصبيه :

- وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراعاة اتخاذ القرارات .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية جاهزة .
- المعلومات المالية مصنفة لمراعاة اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال .
- كفاءة رأس المال العامل .
- كفاءة الاستثمار فى المخزون .
- كفاءة الاستثمار فى أرصدة العملاء .
- كفاءة الاستثمار فى النقدية ( ١ ) .
- كفاءة رأس المال الثابت .
- تكلفة الأموال المقترضة .

#### المحاولة الرابعة :

وعندما انتهى المدير المالي من كتابة « تكلفة الأموال المقترضة » عاد إلى ميزانياته عن الأعوام الماضية واكتشف أن نسبة الاقتراض كبيرة ( ٧٥ ٪ ) إذا ما قيس بإجمالى مصادر التمويل ، كما اكتشف أن نسبة القروض قصيرة الأجل إلى إجمالى الاقتراض كبيرة جداً ( حوالى ٨٠ ٪ ) وبالتالى قد شعر أن معظم أصوله مملوكة للغير ، وأن الأصول الثابتة ممولة بأموال غير ملائمة من ناحية الاستحقاق ( ممولة بقروض قصيرة الأجل ) لقد شعر أن هيكل التمويل به خلل . وعلى ذلك فبحال مهم من مجالات النتائج هو : هيكل تمويل سليم أو أمثل .

### وفيما يلي نتيجة المحاولة الرابعة :

- وضوح صورة الربحية المسندة عند مراعاة اتخاذ القرارات .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات المالية القانونية جاهزة .
- المعلومات المالية الإدارية مصنفة لمراعاة اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال .
- كفاءة رأس المال العامل .
- كفاءة الاستثمار في المخزون .
- كفاءة الاستثمار في أرصدة العملاء .
- كفاءة الاستثمار في التقديرات ( ! ) .
- كفاءة رأس المال الثابت .
- التكلفة المرجحة للأموال (مقرضة ومملوكة) .
- هيكل التمويل الأمثل .

هذا وقد طلب المدير المالي من مديري الإدارات التابعة له أن يقوموا بوضع مجالات لمناصبهم .

### محاولات مدير الإنتاج في وضع مجالات نتائج منصبه :

#### المحاولة الأولى :

قام مدير الإنتاج بقراءة الاختصاصات الواردة في توصيف منصبه والتي كانت على النحو التالي :

- رسم السياسات الإنتاجية والبرامج والمخطط الإنتاجية في حدود السياسة العامة .
- تنسيق الأعمال الإنتاجية والرقابة عليها .

- الإشراف على الأعمال الإنتاجية للتأكد من مطابقتها للخطة وذلك بصفة دورية .
- صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله في حالة صالحة للعمل . وشراء جميع اللوازم والإضافات المقررة بخطة الإنتاج .
- مراجعة الأعمال الإنتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاءة الإنتاجية وباستمرار في سبيل وضع أمثل .
- الرقابة على مصاريف التشغيل في حدود الميزانيات .
- مراقبة سجلات الإنتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها .
- وضع الإحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام في فترات دورية وحين طلبها .
- حضور اجتماعات الهيئات والائتمادات الصناعية والمنظمات العلمية . . في الموضوعات التي لها علاقة بالإنتاج .
- الاشتراك في وضع الموازنات التخطيطية للإنتاج .
- تحديد المعايير والمقاييس الإنتاجية للرقابة على التكاليف وكفاءة الأداء .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات أن ذلك كلام نظري ولا بلغت إليه فهو مشغول في كمية الإنتاج ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة والأعطال والتوقف والعيوب والمرفوض والتأخيرات وصيانة العدد والورش . . . إلخ . وقال له المستشار الخارجي هذا هو المطلوب . ضح هنا مجالات النتائج الخاصة بك كدبير لإنتاج باختصار ودون إنشاء .

وفيما يلي قائمة مجالات النتائج التي وضعها مدير الإنتاج كمحاولة أولى :

- كمية الإنتاج .
- معدلات الإنتاج .
- مستويات الجودة .
- الأعطال والتوقف .

• العوائد والمرفوض.

• صيانة العدد.

ثم نظر إلى قائمة الاختصاصات وحاول أن يستخرج منها مجالات نتائج وأضاف ما يلي :

• خطة الإنتاج والرقابة عليها.

• صيانة المصنع.

• الكفاءة الإنتاجية.

• الرقابة على مصاريف التشغيل.

• انتظام سجلات الإنتاج.

• إحصائيات الإنتاج.

• حضور اجتماعات الهيئات والامحادات والمنظمات العلمية.

• الموازنات التخطيطية.

لقد لاحظ أن وضع العبارات في كلمتين أو ثلاثاً أفضل كثيراً من كتابة كلام « دش » على حد تعبيره .

#### المحاولة الثانية :

وعندما أعاد مدير الإنتاج النظر في مجالات النتائج وضع لنفسه خمسة معايير يحكم بها على صحة مجالات النتائج من خطأ :

١ - مجالات نتائج وليست أنشطة : مخرجات وليست مدخلات ( لقد قال مدير

الإنتاج إنني أفهم جيداً المخرجات والمدخلات فأنا مهتمس ) .

٢ - مجالات نتائج رئيسية وليس كل مجالات النتائج كبيرها وصغيرها ( لقد ذكر

هنا ضاحكاً أن مجالات النتائج الصغيرة للصغار ) .

٣ - مجالات النتائج لا توضح اتجاهها صعوداً أو هبوطاً .

٤ - مجالات النتائج خاصة بمنصب مدير الإنتاج ولا تتداخل مع أحد غيره رئيساً أو مرعوساً .

٥ - مجالات النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس (بالمسطرة والميزان) .

٦ - مجالات نتائج غير متداخلة في بعضها البعض .

ولقد توقف كثيراً عند كلمة « الكفاءة الإنتاجية » فهي كلمة معروفة عند كل الناس ، ولكنه أيضاً يعتقد أنها كلمة جامعة تشمل مفاهيم أخرى كثيرة وقرر أن يسقطها ويستخدم العناصر الجزئية للكفاءة الإنتاجية ، على أساس أن ذلك سيفيده أكثر عند مراجعة مجالات النتائج التي سيستخدمها المرعوسون . وقد توصل إلى قائمة مجالات النتائج الآتية :

• كمية الإنتاج .

• جودة الإنتاج .

• استخدام الطاقة الآلية والمساحات .

• تكاليف الإنتاج .

• المعلومات الإنتاجية .

• التطوير الذاتي .

وفي مناقشة معه عن كيف تم اختصار القائمة الطويلة في هذه القائمة المختصرة قال : إن الأعطال والتوقف تؤثر على استخدام الطاقة الآلية ، وعدم صيانة الآلات يؤثر على استخدام الطاقة الآلية ، والعوامل تؤثر على تكاليف الإنتاج ، والمرفوض مظهر من مظاهر انخفاض جودة الإنتاج عن المواصفات ، والموازنات التخطيطية ما هي إلا تخطيط كمية الإنتاج ، وانتظام مجالات الإنتاج ليس نتيجة في حد ذاتها ، وكذلك إحصائيات الإنتاج فهو نشاط وكلامها معلومات إنتاجية ، وحضور الاجتماعات والهيئات والالتزامات بهدف تطوير نفسه ذاتياً ... وهو واجب كل مدير على كل حال .

### المحاولة الثالثة :

فى الوقت الذى انتهى فيه من وضع المحاولة الثانية كان أحد المسؤولين يلفت انتباهه إلى مشكلتين فى المصنع : مشكلة العامل الذى أصاب نفسه ، ومشكلة بعض العمال الذين اعتصموا نتيجة صرف مستحقّاتهم . لقد قال له المستشار الخارجى « لقد نسيت الجانب الإنسانى فى سعيك وراء تحقيق مهام الإنتاج » . من الأهمية بمكان نجاحهما فى بعضهما البعض . وهنا تذكر أن مجالات النتائج فى مجال لا بد وأن تحوى : الأمن الصناعى والشكاوى العالية ، والرعاية الطبية والاجتماعية للعمال وإن كان قد تحفظ أن إدارة الأفراد هى المسؤولة عن تحقيق نتائج فى تلك المجالات .

وفى ما يلي كانت المحاولة الثالثة لمجالات نتائج مدير الإنتاج .

- كمية الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- تكاليف الإنتاج .
- المعلومات الإنتاجية .
- للتطوير الذاتى .
- الأمن الصناعى .
- الشكاوى العالية .
- الرعاية الطبية والاجتماعية للعمال .

### المحاولة الرابعة :

عند هذه اللحظة استأذن مدير الإنتاج للانصراف لأن مشكلات المصنع الحاضرة تتطلب انتباهه . وهنا قال المستشار الخارجى وماذا عن « المستقبل » ؟ مشكلات المصنع فى المستقبل ؟ قال مدير الإنتاج أنا مشغول فقط عن الحاضر . ولكن بعد نقاش طويل اقتنع مدير الإنتاج أنه يجب أن يضع حيزاً على الحاضر والعين الأخرى على المستقبل . ولكن المستشار

الخارجي طالب أن يكون هذا الاهتمام في شكل مجالات نتائج وألا تصبح المسألة مجرد كلام .  
فقال مدير الإنتاج : خطوط إنتاج جديدة ومنتجات جديدة ومنتجات حالية مطورة  
وأساليب جديدة للعمل ثم قال المستشار : ثم ماذا ألم تنس شيئاً عن البشر : قال : صف  
ثان من رجال الإدارة في المصنع .

وأصبحت مجالات نتائج مدير الإنتاج في المحولة الرابعة كالآتي :

- كمية الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- تكاليف الإنتاج .
- المعلومات الإنتاجية .
- التطوير الذاتي .
- الأمن الصناعي .
- الشكاوى المالية .
- الرعاية الطبية والاجتماعية للعامل .
- خطوط إنتاج جديدة .
- منتجات مطورة .
- صف ثاني من رجال الإدارة .
- أساليب مطورة للعمل (تكنولوجيا) .

**محاولات مدير التسويق في وضع مجالات نتائج منصبه :**

**المحاولة الأولى :**

قام مدير التسويق بقراءة الاختصاصات الواردة في توصيف منصبه والتي كانت على  
النحو التالي :

— رسم الأهداف والسياسات والإبرامج والخطط التسويقية .



- تنظيم إدارة التسويق وتبينة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .
- الرقابة على المهورات التسويقية .
- إجراء بحوث التسويق المتعلقة بحجم ومواقع الأسواق . واتجاهات العملاء واحتياجاتهم ونفسياتهم والخدمات التي يرغبونها ، وأحسن طرق البيع ومنافذ التوزيع واتجاهات الأسعار والتسعير واقتراح أسعار بيع المنتجات .
- اقتراح الأفكار الجديدة التي تتعلق بتطوير منتجات حالية أو تقديم منتجات مبتكرة وموافاتها وإمكانات بيعها .
- تخطيط الحملات الإعلانية وبرامج الدعاية والإعلان .
- وضع خطط المبيعات والميزانيات وبرامج البيع واقتراح تعيين رجال البيع وأسس مكافأهم وترقياتهم .
- القيام بالتنبؤات التجارية ومسك سجلات المبيعات والإحصائيات ومصروفات التسويق وتحليلها .
- تنفيذ ما يسند إليه من أعمال .
- التعاون مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتطوير المنتجات وبسياسة البيع الآجل وإدارة الأفراد . وكان رد فعله لهذه القائمة أنها لا تميز بين عمله كمدير إدارة تسويق وبين عمل إدارة التسويق ذاتها . . وإذا كان هذا اختصاصي فلماذا يقرون على مئات العاملين في إدارة التسويق ؟ . لقد قال له المستشار الخارجى إن المطلوب فعلا التمييز بين عمل إدارة التسويق بكل من فيها وبين النتائج المتوقعة من مدير التسويق كمدير . ولقد قيل له إن نقطة الانطلاق هي تحويل هذه الأنشطة إلى مجالات نتائج بقدر الإمكان كمحولة أولى .

وقد كانت مجالات النتائج لمنصب مدير التسويق كمحولة أولى كالآتي :

- معلومات عن الأسواق .
- اقتراح منتجات جديدة .

- الإعلان والدعاية والترويج .
- حجم المبيعات .
- قوة رجال البيع .
- سجلات المبيعات والإحصائيات .

#### المحاولة الثانية :

شعر مدير التسويق أن بطاقة وصف الوظيفة على أساس أنشطة لا تقول كثيراً ، ولذلك فكر قليلاً وسأل نفسه ما هو حقيقة ما أحاول أن أحققه في شكل نتائج قابلة للقياس أو حتى غير قابلة للقياس ؟ وهنا بدأ المدير الذي يبدو وكأنه يحين بطاقة الوصف قد خرج من زنزانته ليقول هذا ما سأحاول أن أحققه :

- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تطوير أذواق المستهلكين أو على الأقل تطويرها .
- الانتشار والتغلغل البيعي في المناطق .

وذلك بالإضافة طبعاً إلى :

- تحقيق أكبر ريع ممكن .
- تشجيع وتحفيز رجال البيع .
- واصبحت مجالات نتائج مدير التسويق كالآتي :

- معلومات عن الأسواق .
- اقتراح منتجات جديدة .
- الإعلان والدعاية والترويج .
- حجم المبيعات .
- قوة رجال البيع .

- مبيعات المبيعات والإحصائيات .
- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تطوير أنواق المستهلكين (أو تطويرها) .
- الانتشار والتغلغل البيعى .
- رغبة المبيعات .
- تشجيع وتحفيز رجال البيع .

#### المحاولة الثالثة :

إلى هنا ولاحظ مدير التسويق ان بعض مجالات النتائج التى سردها ليست إلا أنشطة ، وبالتالي قد أعاد النظر فيما كتبه ، وكانت مجالات النتائج الآتية هى نتيجة المحاولة الثالثة :

- معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
- مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة أو مطورة .
- وعى العملاء الحاليين والموقعين عن منتجاتنا واستخداماتها .
- حجم المبيعات .
- تكاليف البضاعة المباعة (لا تشمل المصروفات الإدارية أو العمالية) .
- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تغلغل بيعى فى الأسواق الحالية .
- قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
- معلومات تسويقية مصنفة لراى اتخاذ القرارات .

### المحاولة الرابعة :

ومنا قال المستشار الخارجي لمدير التسويق هل تعلم أنه من الممكن لشخص أن يصعد سلماً في مركب ويشعر أنه صاعد ، ولكنه لا يدري أن المركب تفرق . قال مدير التسويق : ماذا تقصد ؟ . قال المستشار الخارجي : الصبرة ليست بحجم المبيعات فقد تزيد المبيعات ولكن حصة الشركة في السوق في انخفاض لأن المنافسين سيطروا على السوق . . وانخفاض الحصة في السوق ربما تؤدي في المستقبل إلى الخروج كلية من ميدان الأعمال بعد أن تصبح الشركة هامشية في السوق . ثم أليس من الضروري فتح نافذة على العالم الخارجي بدلاً من هذا الانغلاق وما هو دورك في الائتمان والتحصيل ؟ .

وكانت القائمة التالية هي المحاولة الرابعة لمدير التسويق عن مجالات نتائجه :

• معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .

• مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة أو مطورة أو كلا النوعين .

• وعى العملاء الحاليين والمترقبين عن منتجاتنا واستخدماتها .

• حصة الشركة في السوق ( الموقف التنافسي ) .

• تكاليف للبضاعة المبيعة .

• أسواق جديدة .

• عملاء جدد وحسابات جديدة .

• تغفل يبيع في الأسواق الحالية .

• قوة رجال بيع ماهرة قادرة راقية .

• معلومات تسويقية مصنفة لمراكز اتخاذ القرارات .

• حجم التصدير .

• اللذين المحصلة .

وقد سأل المستشار الخارجى مدير التسويق : عن الأسباب التى دعت إلى وضع مجال نتيجة هذه الصياغة ؟ مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة ؟ فقال إن العبرة ليست فى تقديم اقتراحات عن منتجات جديدة للإدارة العليا ، ولكن العبرة فى قبول تلك الاقتراحات المقدمة . . . أما عن تطوير المنتجات ذاتها فأنا لست مسئولاً عن كل عملية التطوير بجوانبها الفنية والإدارية والمالية . . . ولذلك قلت مقترحات مقبولة عن منتجات مطورة وليس منتجات مطورة . ونفس الشيء عن الإعلان والدعاية فهذا نشاط : وكل ما يزيد من الإعلان والدعاية أن يخلق وعياً عند عملائنا الحاليين والمتوقعين بمنتجاتنا واستخدماتها . إن العبرة بالنتيجة . . كما يقول رجل البيع .

#### محاولات مدير الأفراد فى وضع مجالات نتائج متصبه :

##### المحاولة الأولى :

قام مدير الأفراد بقراءة توصيف وظيفته من دليل التنظيم والذى كان كما يلى :

- ١ - تقديم اقتراحات عن سياسة الأفراد ومساعدة مجلس الإدارة فى اتخاذ سياسات سليمة فى هذا المجال .
- ٢ - التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالشركة .
- ٣ - وضع خطط وإجراءات الاختيار والتعيين فى حدود الموازنات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق .
- ٤ - تخطيط برامج التدريب والإشراف على تنفيذها ومتابعتها ومتابعة المتدربين .
- ٥ - تحديد - بالتعاون مع مدير الإنتاج والتسويق - نظم العمل وقواعده .
- ٦ - حل المشكلات الهائلة ومشكلات الثقافات بحضور مشرف العمال .
- ٧ - اقتراح ظروف العمل الملائمة والإسهامات الأولية والخدمات الترفيحية بالتعاون مع المديرين الآخرين .

- ٨ - ملك سجلات وعمل الإحصائيات الخاصة بشئون الموظفين .
  - ٩ - مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .
  - ١٠ - في حدود الميزانيات - إحداث الخدمات الطبية والإشراف عليها
  - ١١ - الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الأخرى المتعلقة بسياسة الم شروع .
  - ١٢ - عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين أو إحالتهم إلى المعاش .
  - ١٣ - حضور المؤتمرات والاجتماعات المتعلقة بشئون الأفراد .
- ولقد كان رد فعله الطيبى - مثل باقى زملائه المديرين - إن هذا الكلام لا يفيد كثيراً  
لا فى التخطيط ولا فى الممارسة اليومية . وسأل نفسه الأسئلة الآتية :
- ما هو الإسهام الفريد لو وظيفة مدير الأفراد الذى يميزه عن الوظائف الأخرى ؟ .
  - لماذا يعتبر منصب مدير الأفراد ضرورياً ؟ ماذا يحدث لو تم إلغاء هذا المنصب ؟  
هل يمكن دمجها فى منصب آخر لتكون المسئولية واحدة ؟ .
  - ما الذى يجب أن يركز عليه فى الثلاث سنوات القادمة ؟ .
- وحاول وضع مجموعة من النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه وذلك من خلال قراءته  
لتم صفه السابق على أساس الأنشطة وكانت مجالات النتائج الآتية بمثابة المحاولة الأولى :
- وضوح سياسات الأفراد المتبعة فى الشركة عند العاملين بها .
  - ملاءمة الأفراد للجدد .
  - المهارة التقنية للعاملين .
  - قواعد ونظم عمل مقبولة من المديرين والعاملين .
  - رضا العمال والمساندة الإيجابية للتقنيات العالية .
  - ملاءمة ظروف العمل .
  - الرعاية الاجتماعية والطبية للعاملين .

• معلومات الاستخدام .

• التطوير الذاتى .

المحاولة الثانية .

عندما نُشيرُ مُبرِدينَ إعادة النظر في مجالات النتائج توقف كثيراً عند : وضوح سياسات الأفراد المتبعة . . . « وشعر بأنه بالرغم من أن ذلك مهم فإن وجود نظام فعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز هو وظيفته الأساسية كمدير أفراد . . . نظام فعال بمعنى يحقق النتائج التى تدفع من أجلها الأجور والعلاوات . وتحقق النتائج التى من أجلها يتم الترقيات والحوافز . ولكى يكون النظام فعالاً فيجب أن يكون عادلاً أيضاً :

وبالنسبة للملاءمة الأفراد الجدد فبالدراسة المتأنية توصل إلى أن ذلك نتيجة صغيرة تعالج جزئيات ولكن القضية التى تتطلب اهتمامه هى التوصل إلى هيكل عمالة ملائم . . . وفى ضوء هذا الهيكل يتم تعيين الموظفين الجدد أو نقل القدامى أو ترقيتهم . . . إلخ . .

وبالنسبة لرضا العمال فهو يلاحظ من تجاربه أن مسألة الرضا مسألة صعبة التحقيق وأن النتيجة الممكنة استهدافها هى الترابط الاجتماعى بين العاملين على أساس أن الترابط الاجتماعى كفيل بتخفيف وقع المصائب اليومية والتى تكون خارج إرادة أو طاقة الإدارة . ومن ناحية أخرى فإن المهم ليس رضا العاملين بالمعنى العام ولكن المهم هو إيجابية العاملين فى العمل .

وعلى ذلك كانت مجالات نتائج منصبه ( المحاولة الثانية ) كالتالى :

• نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .

• هيكل عمالة ملائم .

• مهارة العاملين .

• الترابط الاجتماعى للعاملين .

• إيجابية العاملين .

• صحة العاملين .

• معلومات الاستخدام .

• التطوير الذاتي :

المحاولة الثالثة :

وهنا أثار المستشار الخارجى إلى أهمية العلاقات الثقافية وتأمين مستقبل العاملين العائلية .  
وأصبحت مجالات نتائج مدير الأفراد - المحاولة الثالثة - كالآتى :

• نظام عادل وفعال للأجور والملاوات والترقيات والمزايا .

• هيكل عمالة ملائم .

• مهارة العاملين .

• الترابط الاجتماعى للعاملين .

• إيجابية العاملين .

• صحة العاملين .

• مطومات الاستخدام .

• التطوير الذاتى .

• سلامة العلاقات الثقافية .

• تأمين مستقبل العاملين .



## ملخص

تعرضنا في هذا الفصل لمنهج التوصيف التقليدي للمناصب الإدارية واكتشفنا أنه منهج مبنى على وصف الأنشطة التي يقوم بها شاغل المنصب . ورأينا أن هذا المنهج يسيء توجيه المديرين نحو الشكليات والدفع بعدم الاختصاص والجمود الختمى . . . وكل عيوب « النموذج البيروقراطى » أن كثيراً من الحلل التنظيمى راجع إلى وصف المناصب بهذا الأسلوب .

واقترحنا وصف المناصب الإدارية بطريقة فعالة بحيث تحوى بطاقات المناصب ( والتي نسميها بطاقات فعالية المناصب ) مجالات النتائج الأساسية الوظيفة ومعايير قياسها والمعلومات اللازمة لها . . .

وفي نهاية الفصل أوردنا نماذج لمجالات نتائج بعض المناصب الإدارية . ونظرًا لتغلغل التوصيف التقليدى للمناصب فقد اقترحنا استخدام هذا الوصف نفسه كنقطة انطلاق لتحويله إلى وصف مجالات نتائج . ولقد وضعنا كيف قام عدد من المديرين بأنفسهم بعدة محاولات لتحويل النشاطات المكتوبة في أوصافهم الوظيفية ( والتي سبق أن كتبها خبراء من خارج المنظمة ) إلى مجالات نتائج .

وبطبيعة الحال فإن وصف المناصب على أساس مجالات نتائج يقلل من الآثار الخطرة للبيروقراطية ويفتح المجال للابتكار أمام كل منصب لاستيعاب أية أفكار جديدة أو للتكيف مع متطلبات الظروف المتغيرة أو التكنولوجيا الجديدة .

وهذا لا يعنى أن بطاقات وصف الوظائف التقليدية سيتم الاستغناء عنها تماماً ولكنها ستكون بمثابة مراجع موجودة على الرف لاستخدامها في بطاقات فعالية المناصب التي سيحتفظ بها المدبرون أمام مكاتبتهم باعتبارها تصور الأهداف المطلوب تحقيقها ومعايير قياسها ( الأداء المقبول ) والمعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .

إن هذه الخطوة أول خطوة نحو التنظيم الفعال والموضوع بقية في الفصول القادمة .



## مشكلة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- المصدر النهائي للمعضلة التنظيمية
- الأنماط المختلفة للأفراد في الواقع العملي
- متطلبات المناصب المختلفة
- تجربة « أرجيرس » عن عملية « الانصهار » بين الفرد والمنظمة .
- مجال مطلوب للبراسات الميدانية



## أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ماذا يحدث لو صممنا هيكلًا تنظيميًا روعى فيه القواعد التنظيمية المعترف بها وصممنا المسؤوليات والسلطات لمختلف المناصب على أساس رشيد، وصممنا العلاقات بحيث نحقق أقل صراع ممكن ولكننا اخترنا المديرين شاغلي المناصب على أساس خفة دمهم أو على أساس طينتهم أو حتى على أساس ولائهم للرئيس الأعلى صاحب حق الاختيار؟

ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً «لائحياً» يتمسك باللائحة في منظمة غير مستقرة؟ ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً كاسراً للوائح في منظمة تتمتع باستقرار في الطلب على منتجاتها وتبيع نظام الإنتاج الكبير؟ ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً دكتاتورياً لتولى منصب مدير أكاديمية للبحوث والتطوير؟ ماذا يحدث لو اخترنا عاطفياً لتولى منصب مدير للسجن؟ ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً عصبياً لتولى مدير مدرسة أطفال؟

إن النتيجة لأي اختيار من الاختيارات المقدمة ستكون مخيبة للآمال إذا كان من الممكن معرفتها بسرعة. فن السهل اختيار ميكانيكي أو بائع لأن نتيجة الاختيار ستظهر بسرعة فالميكانيكي السيئ سيظهر أنه سيئ بسرعة والبائع السيئ سيظهر أنه سيئ أو غير كفء بسرعة، ولكن المدير السيئ لن يظهر نتيجته بسرعة. إن المدير السيئ مثل السرطان لا يرى ولا يمكن اكتشافه في مراحله الأولى. فإذا ساءت الأمور فإنه غالباً ما يستطيع هو نفسه أن يخلق «شعاعات» أخرى يعلق عليها جهله وعدم كفاءته. وعندما تسوء الأحوال فقد يتنبه رؤساؤه ويطالبونه بحضور دورات تدريبية. وللأسف لن تجدوا معه البرامج التدريبية مهما يكن مستواها فالمادة الخام أصلاً غير ناعمة.

إن اختيار المديرين في الواقع العملي يتم على أساس أو أكثر من الأسس الآتية :

- ١ - صداقة شخصية على أساس أن الصديق أولى وإلا فما قيمة الصداقة .
- ٢ - وساطة على أساس أن « المعروف » و « الخير » هو الباقي و « أنك إذا قدمت السبب فستجد بعده الأحد » .
- ٣ - المعرفة الشخصية على أساس أن ما نعرفه أحسن مما لا نعرفه .

وفي جميع تلك الحالات غالباً ما يدخل عنصر الولاء أو الثقة كشيء حاكم بصرف النظر عن الكفاءة . وغالباً ما ينتظر إلى الإدارة على أنها ترقية أو رفعة وليست مسئولية أو تكليفاً .

٤ - السجل السابق للمدير . فالمدير الذي نجح في مكان ما يتم اختياره على أنه سيكون ناجحاً في مكان آخر . وطبيعي أن هذا افتراض ليس بالضرورة صحيحاً لأن العوامل التي ساعدت على النجاح قد لا تتوافر أو قد لا تتفاعل مع بعضها لتؤدي نفس النتيجة .

إن الطريقة التقليدية في الاختيار تحمل معها عدة نقاط ضعف أساسية :

١ - تدعيم مفهوم خاطئ وهو أن الإدارة منحة أو رفعة أو ترقية في حين أن الإدارة مسئولية وتكليف .

٢ - تدعيم الالامبالاة حيث يشعر الناس بعدم وجود معايير وأن المسألة شخصية . فالتفضيل يكون على أساس شخصي وليس على أساس موضوعي .

إن الطريقة التقليدية في اختيار المديرين محيية للأمال . ولكن السؤال الآن ما هي المعضلة التنظيمية ؟

### المصدر النهائي للمعضلة التنظيمية

إن المصدر الهائي للمعضلات التنظيمية . . . هو عدم القدرة التامة على وضع الأنماط المختلفة للشخصيات في أدوارها التنظيمية الملائمة . . . أو على حد التعبير الشائع . . . عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . فلو كان من الممكن تكيف أو تعديل أنماط الشخصيات لتلائم مناصب إدارية معينة ؛ أو تعديل المناصب الإدارية المعنية لتلائم أنماطاً معينة بالذات مع عدم الإخلال بالموضوعية فإن الضغوط المختلفة لتكيف الأهداف والرقابة على الأداء والشعور بعدم الانتهاء — على حد تعبير إيتزيوني — سينتهى إلى الأبد .

إن المشكلة تنشأ من أن هناك أنماطاً مختلفة من الأفراد كلى له قدراته ومعتقداته وتركيب سيكولوجى خاص وما يتوافر في شخص قد لا يتوافر في شخص آخر . . . كما تنشأ من أن لكل منصب متطلبات خاصة به . وسنبداً بدراسة المشكلة بمعرفة الصفات العامة الواجب توافرها في المديرين عموماً ثم ننتقل منها إلى الصفات الواجب توافرها للمديرين في مختلف المناصب ومنها نستطيع أن نعرف مدى صعوبة المشكلة ومداها .

### الأنماط المختلفة للأفراد في الواقع العملي

إن النظرة الكلاسيكية للبشر تفترض أن دوافع الناس وسلوكهم يخضع لخط عام واحد يخضع له كل البشر . ولكن الدراسات السيكلوجية الحديثة أثبتت أن هناك اختلافات فردية Individual differences فالأفراد ليسوا ولا يمكن أن ينظر إليهم على أنهم قوالب متماثلة . فهم لا يتصرفون — ولا يصح التوقع بأنهم سيتصرفون — نفس التصرف دائماً في مواقف معينة . فهناك اختلافات عديدة بين الأفراد حيث يمكن التمييز — طبقاً لأحد التصنيفات — إلى اثني عشر صنفاً .

## أنماط الناس

درجات قصوى      درجات متوسطة      درجات قصوى

<p>المعارضون دائماً Nay-sayers أولئك الذين يرفضون كل شيء ويعارضون كل شيء .</p>	<p>أولاً - الموافقون دائماً Yea-sayers أولئك الذين « يعطسون » عندما « يعطس » رئيسهم ويضحكون عندما يضحك رئيسهم</p>
<p>كاسرو اللوائح Rule-brakers لا تبهم اللوائح ومستعدون للتضحية بها سواء كان ذلك لتحقيق أهداف عامة واضحة أو مآرب شخصية . . وهناك نوع آخر ذلك النوع الذي يتجاهل تطبيق اللوائح مثل الذي يرى الأشخاص تخرج قبل الميعاد ولا يتكلم .</p>	<p>ثانياً - اللائحيون Rule-enforcers أولئك الذين يدعون اللوائح فالتصوص الموجودة في اللوائح لها أسبقية على رغبة الأشخاص وعندما لا تكون اللوائح واضحة فإنهم يتصرفون على أساس المبدأ : « إذا كان هناك شك في نص اللائحة توقف » . ويطلق عليهم أحياناً : The people of the book.</p>
<p>الملتصقون Stickers أولئك المسرورون من حياتهم الحالية ، ومرتبون بمناصبهم ويحبون البقاء فيها ، تركيبتهم النفسي .</p>	<p>ثالثاً - الصاعدون Climbers أولئك الذين يحبون المراكز العليا ( السلطة ) ويسعون باستمرار إلى الترقي في مناصب أعلى مهما كلفهم ذلك .</p>



## أنماط الناس

درجات قصوى

درجات متوسطة

درجات قصوى

<p>المعتقدون بالأولوية للناس People-oriented</p> <p>إن مهمهم الأول هو إرضاء الناس وغالباً ما يركزون على إرضاء أشخاص معدودين لعدم قدرتهم إرضاء كل الناس وغالباً ما يكون ذلك على حساب العمل .</p>	<p>رابعاً - المعتقلون بالأولوية للعمل Task-oriented</p> <p>إن مهمهم الأول هو إنجاز العمل لأنهم يقولون ويؤمنون بـ : « العمل أولاً » .</p>
<p>الجدد Newcomers</p> <p>أولئك الذين يعتمدون على التجربة والخطأ ويعرفون القليل ولا يتوقع منهم الكلام أو الانتقاد لفترة ما .</p>	<p>خامساً - المخنكون Oldtimers</p> <p>أولئك القدامى الذين يعرفون الأساليب القعالة والأبواب المختلفة أو على حسب التعبير الإنجليزى : They Know the robes</p>
<p>غير مكترئين Detached</p> <p>أولئك الذين يخصصون جزءاً من وقت العمل الرسمى فقط لكي يعملوا ربما يؤدون الحد الأدنى الذى يخل من المسؤولية وفى كثير من الحالات غير مهمتين لا بالجوودة ولا بالكم ولا بالزمن .</p>	<p>سادساً - المخلصون المتفانون Involved</p> <p>أولئك الذين يعملون بقلهم ويضعون كل أنفسهم فيما يفعلون .. إن نشاطهم وإخلاصهم غالباً ما يكون على حساب اهتمامات أخرى . إنهم ينظرون لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم .. إن منزلهم يكون امتداداً لعملهم .</p>

## أنماط الناس

درجات قصوى

درجات متوسطة

درجات قصوى

<p>المرتبون Consolidators</p> <p>أولئك الذين يهتمون بصيانة المنشآت الحالية.. وتنظيف المشكلات التي تركها المنشئون.. إنهم حريصون ويعملون ببطء وحذر.</p>	<p>سابقاً - المنشئون Builders</p> <p>أولئك الذين يحبون إنشاء منظمات جديدة وتكثير وتوسيع منشآت قائمة - عمل برامج جديدة وتطويرها... إلخ.</p>
<p>التنفيذيون Doers</p> <p>أولئك المسئولون عن ترجمة أفكار الآخرين إلى عمل. إنهم يبدعون من حيث ينتهي المفكرون.</p>	<p>ثامناً - المفكرون Thinkers</p> <p>أولئك الذين يفكرون ويتركون التنفيذ، للآخرين. إنهم يركزون على ما يجب عمله ويتركون «كيف» يتم تنفيذ ذلك للآخرين.</p>
<p>العاملون في صمت Behind-the-scene-operators</p> <p>إنهم يحبون العمل في صمت.</p>	<p>ناسماً - اللاعبين تحت الأضواء Grandstand players</p> <p>إنهم يحبون الدعاية والعمل تحت الأضواء.</p>

## متطلبات المناصب المختلفة

تختلف المناصب الإدارية في متطلباتها ليس فقط من ناحية العلم والخبرة ولكن أيضاً من ناحية المتطلبات السيكلوجية : فبعض المناصب تتطلب بطبيعتها الاتصال بالناس وقدر كبير من الاجتماعيات مثل منصب مدير العلاقات العامة. وبعض المناصب تتطلب بطبيعتها بالإضافة إلى العقلية الحسابية والاستعداد الرياضي الكبير استعداداً للعمل لساعات طويلة بجدية مثل مدير الحسابات الآلية .

وبعض المناصب تتطلب التنوع والمبادأة والتجديد وحب المخاطرة مثل منصب مدير إدارة البحوث والتطوير . ومناصب أخرى تتطلب قدراً من الدبلوماسية والتفاعل مع الآخر بشكل يقلل من العداء إلى أقل حد ممكن مثل إدارة خدمات الصيانة بعد البيع أو إدارة التفتيش ( على اعتبار أن عملها عدائي أصلاً ) .

وفي الوقت الذي نجد فيه بعض المناصب تتطلب التنوع والمبادأة والتجديد نجد بعض المناصب الأخرى تتطلب السلبية النسبية والتنميط ومتابعة الإجراءات الروتينية مثل رئيس الصبارفة ( رئيس الخزنة )

تجربة «أرجيرس» عن عملية الانصهار بين الفرد والمنظمة<sup>(١)</sup> :

إن أى كلام عن المتطلبات المختلفة للمناصب والاحتياجات الفردية المختلفة لا يمكن أن يقال بدون عرض للأفكار الأساسية التي نادى بها « باك »

---

١. Wight Bakke and Chris Argyris, *Organization, Structure and Dynamics*, New Haven, Labor and Management Center, Yale University, 1964, p. 1.

و«أرجيريس» عن كيفية التوفيق بين متطلبات المناصب المختلفة في المنظمة ومتطلبات الأفراد طبقاً لاختلافاتهم الفردية. إنهما بسميان عملية التوفيق بين متطلبات الفرد في المنظمة وبين متطلبات المنظمة من الفرد بـ «The Fusion Process»<sup>(١)</sup> والتي نترجمها بلفظ «عملية الانصهار» أو عملية الاندماج بين الفرد والمنظمة «ونظراً لأهمية المقاييس التي استخدمها في تنظيم أحد البنوك باستخدام هذا المفهوم فإننا نورد فيما يلي نبذة مختصرة عن «عملية الانصهار بين الفرد والمنظمة» وعن العوامل الشخصية التي تحدد درجة تفاعل الفرد مع المنظمة (من حيث متطلباته) ودرجة تفاعل المنظمة مع الفرد (من حيث متطلباتها).

العوامل الشخصية التي تحدد درجة الانصهار الشخصي مع المنظمة :

ذكر أرجيريس سبعة عشر اعتباراً يتم بموجبها قياس درجة انصهار (اندماج) الشخص مع المنظمة<sup>(٢)</sup> :

١ - السلبية : لا يجب أن يخلق عملاً للآخرين ولكن لا مانع لديه من أن يخلق الآخرين عملاً له .

٢ - القنوط : لا يجب أن يخلق عملاً للآخرين ولا يجب أن يخلق الآخرون له عملاً ، كل ما يرغب الشخص هو أن يعمل عمله ويتركه الآخرون في حاله .

٣ - على مستوى المسئولية . استعداد طبيعي لكن يكون رئيساً على نفسه ، بمعنى أنه يعاقب نفسه ويكافئ نفسه ولا يعاود الأعمال التي يعاقب عليها نفسه .

(١) Bakke, *The Fusion Process*, Yale Labor Management Center, 1953, p. 20 as cited, in : Piffner, *Administrative Organisation*, p. 377.

(٢) Argyris, *Organization of a Bank*, pp. 198-201.

- ٤ - الرغبة في التنوع : استعداداه لتجربة أنشطة مختلفة .
- ٥ - عقلية حساسة ( رياضية ) استعداداه وحجه للعمل بطرق رياضية بصفة مستمرة .
- ٦ - إدراك مستوى الأجور في المنطقة : استعداد لقبول الأجور العادلة - تلك الأجور التي تنمشى مع الأجور السائدة في المنطقة للعمل المماثل أو الأجور الأعلى من تلك الأجور السائدة .
- ٧ - إدراك أهمية الأمان : استعداداه للبحث عن الأمان وعن إمكانيته التنبؤ بما سيحدث له ومدى الثقة في حياته .
- ٨ - توجيه الآخرين : استعداداه لإنشاء أعمال للآخرين .
- ٩ - اجتماعي : استعداداه للتفاعل والاتصال بالآخرين بطريقة يقل فيها العداء وتزيد فيها الصداقة .
- ١٠ - الطموح للترقية : استعداداه للتقدم في السلم الوظيفي للمنظمة .
- ١١ - رفض التحديات : استعداداه لرفض أى عمل يتطلب قدرًا قليلًا من المجهود الجسمى والنفسى .
- ١٢ - قبول التحديات : استعداداه لقبول العمل الذى يمثل تحدياً لقدراته .
- ١٣ - الجدية المستمرة في العمل : استعداداه لأن يشتغل باستمرار ويكون مشغولاً في يوم العمل .
- ١٤ - الرغبة في ساعات عمل أقل من ساعات العمل الحالية .
- ١٥ - القناعة في العمل الحالى : استعداداه للبقاء في وظيفته الحالية بدون طموح للتقدم في وظائف جديدة .

١٦ - حب العمل بالآلات : حبه لأى عمل يتم باستخدام الآلات .

١٧ - حب التفاصيل : استعداده وحبه للتفاصيل الدقيقة في العمل .

العوامل التنظيمية التى تحدد درجة انصهار المنظمة مع الفرد :

ذكر أرجيرس خمسة عشر اعتباراً لقياس درجة انصهار ( اندماج )  
المنظمة مع الفرد :

١ - عمل سلبى : كل ما هو مطلوب من الأفراد في المنظمة بالدرجة  
الأولى هو قبول المبادأة من الآخرين لا إنشاء أعمال لآخرين .

٢ - عمل متعزل : المطلوب من الأفراد أن يكون هناك حد أدنى من  
التفاعل مع بعضهم البعض .

٣ - عمل موجه ذاتياً : المطلوب من الأفراد أن يكونوا رؤساء أنفسهم  
بمعنى أنهم يحلون سلطتهم الذاتية ، ثواباً أو عقاباً ، ولا يعاودون الأخطاء  
ويقومون بما تتطلبه الظروف .

٤ - عمل متنوع : الأفراد مطالبون أن يعملوا بالدرجة الأولى بتفاصيل  
حسابية .

٥ - عمل بأجر أقل : الأفراد مطالبون بأن يعملوا مقابل أجور أقل من  
الأجور السائدة في المنطقة عن عمل مماثل .

٦ - الأمان : الأفراد مطالبون بالشعور بالأمان والعلمانية في عملهم  
وليس مجرد أجور موازية أو أحسن للأجور التى تدفع للعمل المماثل في المنطقة .

٧ - عمل توجيى : الأفراد مطالبون بتوجيه مجهودات الأفراد الآخرين

٨ - عمل دبلوماسي : الأفراد مطالبون بالتفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين بشكل ما بحيث يقل العداء إلى أقل حد ممكن وتزيد الصداقة .

٩ - عمل على مستوى المسئولية بصفة مستمرة : الأفراد مطالبون بتطوير أنفسهم كما أنهم مطالبون بالترقية في السلم الإداري .

١٠ - عمل مستمر : الأفراد مطالبون بأن يشغلوا أنفسهم طوال اليوم .

١١ - عمل يتميز بوقت أقل : الأفراد مطالبون بالاستمتاع بالإجازات الرسمية الكثيرة وبأوقات العمل اليومية الأقل ( بالمقارنة مع باقي منظمات الصناعة ) وذلك بدلا من الأجور التي تتساوى مع أو تزيد على الأجور للعمل المماثل في المنطقة .

١٢ - طابور الترقية : الأفراد مطالبون بالبقاء في وظائفهم الحالية دون الأمل في التقدم .

١٣ - عمل ذو تفاصيل : الأفراد مطالبون بأن يعملوا بصفة أساسية في عمل فيه تفاصيل صغيرة نسبياً .

١٤ - عمل دقيق : الأفراد مطالبون أن يقوموا بالعمل بعد أدنى من الأخطاء وعدم الدقة . إن دقة العمل في هذه الحالة لها قيمة أكبر من نوع العمل ذاته .

١٥ - قبول العداء المفروض في العمل : الأفراد مطالبون بقبول العمل الذي يكون من الضروري قبول عداء الآخرين فيه .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها أرجيريس في تنظيمه للبنك هو وجود هوة واضحة بين احتياجات الأفراد ومطالب الإدارات المختلفة للبنك . لقد وجد أرجيريس أن الصرافين في البنك يتميزون بارتباطهم الوثيق بالزبائن ،

باستعدادهم لأن يكونوا « تابعين » آمنين ولذلك فقد كان انصهارهم مع البنك كثيراً جداً وغالباً ما كانت مدة عملهم بالبنك كبيرة جداً .

وعلى عكس الصيرافة كان المراجعون : فاستعدادهم للعمل المنعزل كبير وجهم للتوجيه كبير أيضاً فهم غير سلبين ولذلك فقد كانت درجة انصهارهم مع المنظمة قليلة .

ومن ناحية أخرى فقد كان العمل في إدارة المحاسبة يتم بطريقة الآلات ، وهذا يتطلب انضباطاً من جانب العاملين لما تفرضه الآلات من نظام محكم مترابط الأجزاء . ولقد كان يعمل في هذه الإدارة مجموعة من الآنسات أغراهن في العمل بهذه الإدارة وقت العمل القصير ولم يكن يهتمن بالعمل فهن يردن وقت فراغ اللغناء والزيارات . . . ولذلك فقد كان معدل دوران العاملات في هذه الإدارة ٥٠٪<sup>(١)</sup> .

إن أهم ما يميز هذا النموذج « نموذج الانصهار أو الاندماج » هو أنه يتعامل مع الجانب غير الرسمي<sup>(٢)</sup> في التنظيم فهو يبين احتياجات الأفراد ومطالب المنظمة بعكس النظرية الكلاسيكية التي تركز على مطالب المنظمة . إن هذا النموذج مفيد في تعيين الموظفين بقدر الإفادة في تصميم الهيكل التنظيمي وذلك عند تحديد أنواع الاحتياجات من الموظفين . .

Priftner and Sherwood, *op. cit.*, p. 383.

(١)

(٢) نتكلم في الفصل القادم بالتفصيل عن التنظيم غير الرسمي والسلوك التنظيمي .



### مجال مطلوب للدراسات الميدانية

إن مشكلة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما زالت - بالرغم من أهميتها - ميداناً بكرّاً لم يتصد له الباحثون بدراسات ميدانية ( على حد علمي ) . ونحن نرجو ونشجع الباحثين على القيام بالدراسات الميدانية في هذا المجال من أجل أن يصبح التنظيم علماً وحتى تلك اللحظة التي نحل فيها مشكلة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب سيصبح التنظيم مجرد اجتهادات شخصية . لقد وضعنا هنا علامات على الطريق ونرجو للغير التوفيق .

### ملخص

أوضحنا في هذا الفصل المصدر النهائي للمعضلة التنظيمية وهي المشكلة العريضة المتعلقة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، فليس هناك مدير عالمي يصلح لكل المناصب كما أن كل منصب له متطلبات سيكولوجية غير متطلبات العلم والخبرة المعروفة كلاسيكياً . إن اختيار المديرين لا يمكن أن يتم بمعزل عن المناصب التي سيشتغلونها ليس فقط من ناحية العلم والخبرة ولكن من ناحية المتطلبات السيكلوجية، ولقد أوضحنا تجربة « أرجيرس » في تنظيم أحد البنوك في أمريكا وأشرنا إلى غياب الدراسات الميدانية في العالم العربي وقلنا إن التنظيم سيبقى شبه علم حتى نحل هذه المعضلة .

## التنظيم غير الرسمي والسلوك التنظيمي

- متعلق هذا الفصل بخلاف عن متعلق الفصل السابقة .
- كيف ينشأ التنظيم غير الرسمي ؟
- طبيعة سلوك الإنسان الفردي
- القوة النسبية للمجموعات غير الرسمية
- تحليل طبيعة التنظيمات غير الرسمية
- هل يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمي ؟
- تكامل التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي .



## منطق هذا الفصل يختلف عن منطق الفصول السابقة

إن منطق هذا الفصل يختلف اختلافاً أساسياً عن منطق الفصول السابقة .  
ففي الفصول السابقة ابتداء من الفصل الثاني مع استثناء الفصل الثالث ، فصول  
تركز على التصميم الرشيد للتنظيم حتى مع اعترافنا بالمتطلبات الرسمية للابتكار  
وظروف السوق ونظام الإنتاج ، ولكن هذا الفصل يبدأ من بداية أخرى —  
وإن كنا قد مهدنا له في الفصل السابق — هذه البداية هي منطق الاختلافات  
الفردية بين الأفراد . . . إنه منطق « السلوكيين » في نظرتهم للتنظيم . إنه  
منطق « التنظيم غير الرسمي » Informal organization ذلك التنظيم  
الذي يتكون بين الأشخاص وهم ولا يصدر بقرار رسمي أو من نوايا  
الإدارة العليا .

إن منطق هذا الفصل هو منطق السلوكيين Behavioralist بعكس  
منطق الكلاسيكيين Classicists أو ما يسمونهم البعض أحياناً « بالتقليديين »  
Traditionalist.

إن منطق « السلوكيين » لا يركز على كيفية تصميم المنظمات ولكن على  
ديناميكية المنظمات في الممارسة العملية . . . وهو محور النظرية السلوكية  
وأفكارهم بدأت مع تجارب « هاوثورن » المعروفة والتي تبلور منها حركة  
« العلاقات الإنسانية » .

## كيف ينشأ التنظيم غير الرسمي ؟

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة ويتم تصميمها لتحقيق الكفاءة .  
والممارسة الرشيدة . وبمجرد وضع الأشخاص في أماكنهم ( في مناصبهم

في الهيكل التنظيمي ) بنشأ لم أهداف ربما تختلف عن أهداف المنظمة .  
ويتجمع الأفراد مع بعضهم ويكونون مجموعات غير رسمية ( غير صادرة  
بقرار من السلطة المنظمة ) وتسمى هذه المجموعات غير الرسمية بالتنظيم  
غير الرسمي .

وينشأ التنظيم غير الرسمي من خلال تواجده أشخاص مع بعضهم في مكان  
واحد . . فإن هذا التواجد المكاني يخلق علاقات بين الأشخاص . . علاقات  
يومية . . فالأشخاص الذين يقومون بوظيفة واحدة في إدارة الحسابات مثلاً  
غالباً ما يقابلون بعضهم بعضاً يومياً أو كل فترات قصيرة . . وهذا التواجد  
المكاني يتأثر بنوع الاتصال فال اتصال وجهاً لوجه يختلف في الدرجة عن  
الاتصال التليفوني .

والتواجد المكاني ولو أنه نقطة انطلاق لا يكون بالضرورة تنظيمياً  
رسمياً . . فيشترط وجود مصالح شخصية واهتمامات شخصية متبادلة .  
فالأشخاص الذين يتمتعون بقضية واحدة خاصة مشتركة بينهم تكون من بين  
محددات ظهور التنظيم غير الرسمي .

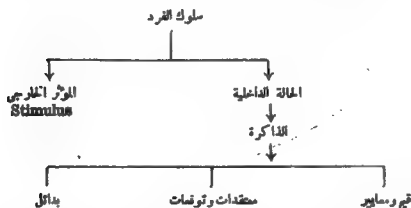
فوجود أهداف شخصية للأفراد في حد ذاتها لا تخلق تنظيمياً غير رسمي  
ولكن اتفاق مجموعة من الأفراد حول أهدافهم الشخصية المشتركة هو  
ما يكون التنظيم غير الرسمي .

مما تقدم يتضح أن ظهور التنظيم غير الرسمي يتحدد بأربعة اعتبارات :  
( ١ ) المكان ( ٢ ) الوظيفة ( ٣ ) المصلحة الخاصة ( ٤ ) القضية المشتركة  
( المصلحة المشتركة ) . واضح أن الأساس في التنظيم غير الرسمي هو الإنسان  
الفرد والإنسان في مجموعات .

## طبيعة سلوك الإنسان الفرد

الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته لا يمكن أن يعيش في عزلة لوجود نوعين من الجنس ( الرجل والمرأة ) وحاجتهما إلى بعضهما البعض ، كذلك إلى وجود « الأبوية » حيث تنشأ العلاقة بالضرورة بين الابن والأب والأم . والإنسان شيء بيولوجي ونتوقع صراعه في منافسة الآخرين نحو المأكل بصفة خاصة والبقاء بصفة عامة . والعلاقات التي تنشأ بين الإنسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الأشياء المادية البحتة في أن الخبرة والتكيف يؤثران على تصرفات الأفراد (ربما بنسب مختلفة) وعلى هذا فرد القمل أو ردود الأفعال بين فردين عبارة عن مجموعة من الانفعالات في التصرفات الاجتماعية .

لذلك فإن الفرد في التنظيم ليس آلة رد فعلها معروف ، ولكن يجب أن ندرس السلوك التنظيمي بمعرفتنا لمحددات سلوك الفرد . إن سلوك الفرد كما يقول « جيمس هاريس » و « هوبرت ماكينون » يتحدد بالحالة الداخلية للفرد ساعة العمل وبالمؤثر الخارجي . إن الحالة الداخلية للفرد ساعة العمل تتوقف على الذاكرة .



( باعتبارها تسجيلاً لخبرات الماضية والعلاقات بين الأنشطة والنتائج ) تتوقف على القيم أو المعايير التي تحدد أى بديل يتخذ في عملية اتخاذ القرار كما تشمل العلاقات بين كل نشاط ونتيجته وبالتالي فهي تشمل التوقعات والمعتقدات .

إن الأفراد في المنظمة وبصفة خاصة العاملين — يقول ملوش وسامعون<sup>(١)</sup> أدوات سلبية بصفة مبدئية ، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات ولكنها لا تبادر بالعمل كما لا تبادر بالتأثير بطريقة تذكر .

وبالإضافة إلى « السلبية » التي يصف بها « ملوش » و « سامعون » الإنسان في التنظيم فإنه يقدم مجموعة افتراضات أخرى مرتبطة بهذا الافتراض الأول . فهما يفترضان أن الأفراد محضرون معهم للمنظمة اتجاهات وقيماً وأهدافاً وعلى ذلك فإن من الضروري تشجيعهم وتحفيزهم للإسهام في نظام للسلوك التنظيمي وعلى ذلك فالافتراض هنا هو أنه ليس هناك توافق كامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة . وبالتالي فإن الصراعات القائمة أو المتوقعة تجعل ظاهرة القوة واتجاهات الأفراد وروحهم المعنوية مركزاً رئيسياً في شرح السلوك التنظيمي<sup>(٢)</sup> .

إن فكرة « السلبية » التي تفترض في الفرد وبالتالي فكرة ضرورة تشجيعه على الإسهام قد بدأها شيلستر بلونادر في كتابه وظائف المدير فهو يتوصل إلى حقيقة مؤداها أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم ، وعلى هذا فإنه إذا كانت المنظمة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافية لإحداث التعاون والإسهام المطلوب من الأفراد ، فإن المنظمة ستتلاشى إلا إذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمة والتعاون اللازمين للعمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابي<sup>(٣)</sup> .

ويتفق ماكس ملوشال مع بلونادر ومع ملوش وسامعون فهو يرى أن

March and Simon, p. 10, ff.

(١)

(٢) المرجع السابق ، هنا وهناك

Barnard, op. cit.

(٣)



الإنسان الفرد يبيع جزءاً من روحه بصرف النظر عن القيم المسيطرة عليه للمنظمة ؛ فهو يضع نفسه تحت تصرف المنظمة تستغله<sup>(١)</sup> .

إن التوازن بين إسهام الفرد والمشجعات التي تقدمها المنظمة تحتل مركزاً كبيراً في الفكر التنظيمي الحديث لدرجة أن الكثيرين يطلقون عليها نظرية الإسهام والمشجعات Inducement-participation . ويوضح مارش وسايمون الظروف المختلفة التي تؤثر على هذه النظرية . ونلخص فيما يلي العوامل التي تؤثر في إمكان ترك المنظمة وبالتالي في قرار الموظف في الإسهام أو عدمه كما يلي :

١ - كلما زادت البدائل المتاحة خارج المنظمة زادت الرغبة في ترك المنظمة ، وبالتالي كانت الرغبة في الإسهام أقل أو معلومة .

٢ - كلما زادت الفرصة المتاحة للبحث عن عمل شجعت على التفكير في معرفة البدائل المتاحة .

٣ - كلما قل رضا الشخص حاول إيجاد فرصة للبحث عن بدائل ... وكلما زاد البحث ارتفعت قيمة العائد المتوقع . . وكلما ارتفعت قيمة العائد المتوقع زاد الرضا وبالتالي زاد الطموح . وكلما زاد الطموح قل الرضا .

هذا بالنسبة لإمكان ترك المنظمة وهناك افتراضات أخرى حول إمكان النقل من إدارة إلى إدارة وبالتالي درجة إسهام الفرد في جزء من أجزاء التنظيم<sup>(٢)</sup>

(١) Max Marsahl, "What Price Organization ?" Scool and Society 79 : 67 - 23 Jan. 23, 1954 as cited in Pfiffner, *Administrative Organization*, p. 429.

Marsh and Simon, *op. cit.*, p. 29.

١ - كلما كبرت المنظمة زاد الإدراك لدى الأفراد بإمكان التقل داخل المنظمة إلى إدارة أخرى .

٢ - كلما كانت الوظيفة متكافئة مع تصور الشخص لنفسه زاد رضاه عن الوظيفة .

٣ - كلما كانت العلاقات الوظيفية من السهل التنبؤ بها زاد رضا الفرد عن وظيفته .

لقد كان شيسر بازارد أول من نبه إلى نظرية الإسهام والمشجعات هذه حيث توصل إلى أن :

الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم . وعلى هذا : فإذا كانت المنظمة غير قاجرة على إيجاد مشجعات كافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد ، فإنها ( المنظمة ) ستلاشى - إلا إذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمة والتعاون للعمل ، حتى يمكن تحويل الإمبالاة إلى عمل إيجابي .

### القوة النسبية للمجموعات غير الرسمية

إن حاجة الفرد إلى الانتهاء في المنظمة إلى مجموعة حاجة نهائية . ونلاحظ ما يأتي في تكوين المجموعات غير الرسمية (١) :

١ - كلما زاد الارتباط بمجموعة ما كان ضغط المجموعة على الفرد أقوى .

(١) فوسج راجع جيمس مارش وهيربرت سايمون

٢ - حتى في حالة غياب الارتباط بمجموعة فإنه يزيد الضغط من المجموعة كلما كان هناك تجانس في آراء المجموعة .

٣ - قوة ضغط المجموعة على الفرد تزيد بزيادة تحكم المجموعة في الظروف وسيطرتها .

٤ - وإذا كان الفرد مرتبطاً بمجموعة كانت أهدافه متكافئة مع إدراكه لأهداف المجموعة .

٥ - كلما زاد مركز المجموعة زاد ميل الفرد للارتباط بها . ويزداد مركز المجموعة إذا زاد مركز أعضاء المجموعة وكلما زاد نجاح المجموعة في تحقيق أهدافها زاد ظهورها وزاد إمكان تمييز أعضائها .

٦ - إن ارتباط الفرد بأى مجموعة يزيد إذا قل التنافس بين أعضاء المجموعة .

### تحليل طبيعة التنظيمات غير الرسمية

التنظيمات غير الرسمية هي « تجمعات طبيعية » في الممارسة العملية لأى جهد جماعى<sup>(١)</sup> . وعندما تنشأ التنظيمات غير الرسمية ( بناء على محدوداتها الأربعة السابقة : المكان والوظيفة والمصلحة الخاصة والقضية المشتركة ) فإنها ( التنظيمات غير الرسمية ) تتصف بصفات معينة :

١ - إن التنظيمات غير الرسمية تعمل كوكالات للرقابة على السلوك الجماعى للأفراد . إن هذه التنظيمات الرسمية تولد حضارة أو أسلوب ممارسة

---

(١) الثنائية ( بكسر الثين ) هي المجموعات غير الرسمية ( داخل تنظيم رسمى ) التى تبنى تحقيق مصالح ذاتية لها ولأعضائها في وجه مجموعات غير رسمية أخرى منافسة .

خاص مبنى على معايير سلوك تجبر أفراد المجموعة على الالتزام بها. إن هذه المعايير «الموضوعة» ضمناً قد تتعارض مع المعايير الرسمية للتنظيم الرسمي. وبالتالي فإن الفرد قد يجد نفسه في موقف فيه صراع أو تعارض بين متطلبات التنظيم الرسمي ومتطلبات التنظيم غير الرسمي.

٢- إن نظام الاتصالات بين أعضاء التنظيم غير الرسمي أو التنظيمات غير الرسمية يتطلب أسلوباً للتحليل يختلف عن أسلوب تحليل التنظيمات الرسمية. فالطريقة المستخدمة لتحديد هيكل التنظيم غير الرسمي تسمى: التحليل «السوشيومتري» وهي كلمة غير عربية عن Sociometric analysis

إن التحليل «السوشيومتري» أو تحليل علاقات الحب والكراهية والمصالح المشتركة تكشف عن الهيكل المركب للعلاقات البشرية المبني على افتراضات مختلفة تماماً عن افتراضات ومنطق التنظيم الرسمي.

٣- تتمتع التنظيمات غير الرسمية بنظام للاتصالات ونظام لمراكز الأشخاص خاص بها لا يبنى بالضرورة على النظم الرسمية. ففي التنظيم الرسمي تأخذ الاتصالات شكل علاقات رئاسية أو حتى أفقية في ضوء قواعد محددة أما في التنظيم غير الرسمي فإن شكل الاتصالات يأخذ طابعاً خاصاً مثل الإشاعات والتجمعات السرية... إلخ.

٤- إن استمرار نجاح التنظيمات الرسمية يتطلب علاقة مستقرة مستمرة بين الأعضاء. ولقد لوحظ أن التنظيمات غير الرسمية هي التنظيمات التي تقاوم التغيير. وبالتالي فإن مقاومة التغيير واستيعابه لا بد وأن تأخذ في الحسبان حدود فعل التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

٥- يختلف رئيس التنظيم الرسمي عن رئيس التنظيم غير الرسمي ويطلق الكثيرون على الأخير لقب القائد. فالقيادة مرتبطة بالتنظيم غير الرسمي أكثر

من ارتباطها بالسلطة الرسمية . والكلام عن التنظيم غير الرسمي يثير تساؤلات كثيرة عن كيفية ظهور القادة وكيفية ممارستهم لقوتهم وكيفية تزعيمهم للرقابة والسيطرة . . مع أوضد الرئيس الرسمي للمنظمة .

### هل يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمي ؟

ماذا يفعل المديرون لو كان التنظيم غير الرسمي متعارضاً مع التنظيم الرسمي ؟ وبمعنى أكثر تحديداً ماذا يفعل المدير لو كانت معايير المجموعات غير الرسمية مختلفة عن معايير التنظيم الرسمي وتعارض مع الأداء الرشيد للعمل ؟ ماذا يفعل المدير لو كان سلطة القائد ( التابع من المجموعة ) أقوى من سلطته أو على الأقل تهدد سلطته ؟ هل يثور ويلعن الشلبية ( بكسر الشين ) ويهدد بإلغاء الشلبية أو تحطيمها ؟ .

إننا لا نستطيع أن نتجاهل أبداً التنظيم غير الرسمي كما أننا لا نستطيع أن نلغي التنظيم غير الرسمي بقرار كما يعتقد بعض المديرين السذج . إننا يجب ألا ننسى التأثير المتبادل لكل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي . وبالتالي يجب على أى مدير أن يتعامل مع التنظيم غير الرسمي .

إن التعامل مع التنظيم غير الرسمي يجب ألا يشمل تهديد وجوده إلا تحت ظروف وضمانات خاصة لكن لا يؤدي التهديد إلى تقوية بذور الانفجار « والسيطرة المضادة » أو المقاومة المضادة . إن التعامل مع التنظيم غير الرسمي يشمل — من بين ما يشمل — الإنصات إلى أفكار ومقترحات قائد المجموعة ، تشجيع المجموعة على المشاركة في تحديد المشكلات وصناعة القرار . . . ليس فقط في الأهداف ولكن أيضاً في الوسائل . . . وكذلك يتم التعامل مع التنظيم

غير الرسمي بالسيطرة على الشائعات عن طريق الإعلام الدقيق في الوقت المناسب .

صحیح أن الطرق المتقدمة طرق من منطق سلطة الإدارة وليس من منطق التنظيم غير الرسمي إلا أنه يمكن التوقع بأن التنظيم غير الرسمي سيطيح أصابعه على القرارات والتصرفات الرسمية لدرجة أنه لا يمكن التمييز بينهما . وعن طريق الإحساس المخلص الأمين للمدير فإنه يمكن أن يحقق نتائج من خلال التوفيق بين متطلبات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ولكن الخطر الكامن هنا هو تدهور هذا التوفيق إلى مستوى مناورة دينية لاحتواء التنظيم غير الرسمي .

مما تقدم يتضح أنه لا يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمي .

### « تكامل » التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي

إن المدير الفعال - من خلال نظام خاص للإدارة - يستطيع أن يحقق نتائج طيبة للمنظمة والعاملين فيها من خلال نسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة في ظل نظام متكامل للإدارة وهو موضوع الفصل القادم .

### الخلاصة

أوضحنا في هذا الفصل متعلق التنظيم غير الرسمي باعتباره منطلقاً مختلفاً تماماً عن متعلق التنظيم الرسمي . فالتنظيم غير الرسمي تجمعات بشرية طبيعية تظهر في الممارسة العملية بعكس التنظيم الرسمي الذي يتم تصميمه بناء على افتراضات معينة ويصدر به قرار من صاحب سلطة التنظيم أما التنظيم غير الرسمي فهي تنظيات تشمل مجموعات من الأفراد تعمل في مكان واحد وترتبط ببعضها بمصالح مشتركة قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد لا تتفق .

هذا التنظيم غير الرسمي لا يمكن إلغاؤه بقرار كما لا يمكن تجاهله وعلى المديرين أن يتعاملوا معه لتحقيق توازن وليس لاحتوائه في مناورات غالباً ما تكون نهايتها مخيبة للآمال نتيجة تكوين « مقاومة » مضادة للسلطة الرسمية قد تقف في طريق البقاء أو التقدم بطرق عديدة .

• • •





## نموذج التنظيم الفعال

- نلظ القصور الأساسية في الناذج الكلاسيكية والبروقراطية والكلاسيكية الحديثة
- مفهوم التنظيم الفعال
- مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية
- متغيرات التنظيم الفعال
- ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية
- التكنولوجيا
- القيادة العليا
- الرتبات التنظيمية الرسمية
- العاملون والأصول الثابتة
- التنظيم غير الرسمي
- الأصول الفكرية والمرجعية لنموذج التنظيم الفعال.



## نقط القصور الأساسية في النماذج

### الكلاسيكية والبيروقراطية والسلوكية الحديثة

انتهينا في الفصول السابقة إلى عرض نقط القوة والضعف في النماذج الكلاسيكية والبيروقراطية والسلوكية الحديثة والنماذج المرتبطة بالظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلبات الابتكار . . . لقد اكتشفنا أن التنظيم الكلاسيكي به عيوب كثيرة مثل الافتراضات المبسطة عن تصرفات البشر كما أوضحنا الحلقة المفرغة للتنظيم البيروقراطي وكيف أنه غير قادر على الإصلاح إلا من خلال « أزمة » وتطرقنا « للتنظيم العضوي » باعتباره نموذجاً يصلح للتكيف مع الظروف البيئية ( استقرار السوق من عدمه ) ومع الظروف التكنولوجية ( نظام إنتاج نمطي أو نظام إنتاج بالطلبية مثلا ) وفوق ذلك كله وجدنا التنظيم غير الرسمي الذي هو عبارة عن التنظيم الطبيعي لمجموعة أفراد باعتباره شيئاً غير التنظيم الرسمي . . . وبوجود التنظيم غير الرسمي فإن كثيراً من الترتيبات التنظيمية الرسمية تتغير وتأخذ شكلاً وتأثيراً مختلفاً وربما يكون التنظيم غير الرسمي أقوى من التنظيم الرسمي حيث يحل أهداف الأفراد وأهداف المجموعات محل أهداف المنظمة ، وحيث يدافعون عن مصالحهم الشخصية تحت اسم الدفاع من مصلحة المنظمة ، وبالتالي يكون للتنظيم نمياً للآمال .

ونخصص هذا الفصل للتنظيم الجيد أو التنظيم الفعال ؟ وبصريح السؤال هنا : ما هي معايير القياسية التنظيمية ؟ .

## مفهوم التنظيم الفعال

ما هو التنظيم الجيد؟ وكيف يمكن التمييز بين التنظيم الجيد والتنظيم السيئ؟ هل التنظيم الجيد هو التنظيم الفعال وما هو الفرق بين التنظيم الفعال بمعنى Effective والتنظيم الكفاء Efficient هل يمكن قياس فعالية أى تنظيم بقياس النتائج المحققة وألا يكون ذلك خلطاً بين فعالية التنظيم وفعالية الإدارة.

إن كثيراً من الناس يطلبون لفظ «التنظيم الفعال» *Effective Organizations* في الأجل القصير على المنظمة التي تحقق النتائج منها فإذا كان هدف المنظمة هو تخريج عدد من الطلبة المتخصصين في مجال معين فإن نسبة الذين نجحوا في الامتحان يعبر عن فاعلية التنظيم. يقول ايتزيوني مثلاً: إن الفعالية الواقعية لأى منظمة تحدّد بالدرجة التي يتحقق بها أهدافها<sup>(١)</sup>. ويخلط البعض بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية فهم يذكرون أن درجة استخدام العناصر تعبر عن الكفاءة التنظيمية. ففي الحالات التي يتم فيها ضياع جزء كبير من الموارد المادية والبشرية تكون الكفاءة ضعيفة.

إن كفاءة التنظيم — هم يقولون — تقاس بحجم الموارد التي استخدمت في إنتاج وحدة معينة. يقول «جراهام» مثلاً «إن كفاءة التنظيم تعتمد على التنسيق السليم والرقابة السليمة للتأكد من أن مستوى العمليات في توازن أمثل». وبطبيعة الحال فإن التركيز على الكفاءة قد يكون على حساب الفعالية بالمعنى المتقدم: فإن إنتاج سلع بكميات كبيرة وبيعها وتحقيق أرباح كبيرة.

Eitzioli, *Modern Organizations*, p. 14.

(١)

Graham, "The Theory or Organisation," *Public Administration Journal*, Vol. 44, p. 197.

وهو مظهر من مظاهر الكفاءة قد يكون على حسب عدم تقديم خدمات ضرورية لبقاء المنظمة وهو مظهر من مظاهر الفعالية .

إن بعض الناس تنظر إلى فعالية التنظيم في الأجل الطويل على أنه القدرة على التكيف للتغيرات الضرورية في السوق أو في التكنولوجيا ، وعلى ذلك فالتنظيم العضوى - بالضرورة - أفضل من التنظيم الكلاسيكى لقدرة الأول على التكيف مع التغير .

إن هذه المناقشات المتقدمة قد تبدو لكثير من القراء واضحة حول مفهوم الفعالية . ولكن التحليل الدقيق يوضح أن الأمر مختلف عند المديرين في الواقع العملى . فالتنظيم الفعال ليس مرتبط بمتغير واحد فقط مثل هيكل تنظيمى مثالى أو نظم تشغيل ( اختيار وتحفيز وتقييم أداء . . ) مثالية أو بقائد عظيم له أهداف واستراتيجيات جيدة أو بطروف عمل مناسبة بغياب منافسين أقوياء وظروف سوق مستقرة أو بتكنولوجيا خاصة أو بأنماط جيدة من العلاقات غير الرسمية أو بمعايير سلوك جيدة . .

إن التنظيم الفعال هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية .

### مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية

يتفق الكثير من العلماء على أن هناك عدداً من مبادئ العلوم السلوكية التى تعتبر أساسية للفعالية<sup>(١)</sup> .

المبدأ الأول : إن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردى وبالتالي فإن عملية الطاعة العمياء لا تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأجل المتوسط والأجل الطويل ، وربما تفشل أيضاً في الأجل القصير فالمفروض أن يكون الفرد حراً في اختياره بشرط أن يكون الاختيار مبنياً على معرفة . . معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات السببية ؟

المبدأ الثاني : المشاركة النشطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة . أما تلقى التعليمات فإنه يحقق سلبية أو هروباً أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم البيروقراطي .

المبدأ الثالث : الثقة المتبادلة تعطي فهماً متبادلاً بدلاً من الاتصال في جانب واحد ولذلك فإن لمصافات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو الثقة . وإن الأساليب « الميكافيلية » (نسبة إلى ميكافيللي والتي أساسها أن الغاية تبرر الوسيلة) تضعف أى تنظيم .

المبدأ الرابع : يتم النشاط في ضوء إطار للأهداف يحدد الاتجاه الذي بدلا من التوجيه الخارجي (الرئاسي) الذي يركز على النموذج البيروقراطي . وعلى ذلك فإن مسئولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرعوسين والرؤساء ومجموعة عمل متداخلة .

المبدأ الخامس : حل الصراعات يكون بالمواجهة والفهم وليس بالكبت والمناورة أو الهروب أو الحل الوسط .

المبدأ السادس : الفرد مسئول أساساً أمام نفسه عن أعماله وليس مسئولاً أمام شخص آخر — فالرقابة أساساً ذاتية والرقابة الدورية رئاسية .

المبدأ السابع : المعلومات والتقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط والرقابة وليست لأسباب عقابية . . والسلطة التحفيزية ( الإيجابية والسلبية ) من منطق النتائج وليس من منطق مخالفة اللوائح أساساً .

المبدأ الثامن : يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحدياً لقدراته وليس مجرد عمل روتيني عمل وهو مظهر من دراسة النموذج البيروقراطي حيث يفقد العمل معناه .

### متغيرات التنظيم الفعال

إن التنظيم الفعال ليس مجرد خرائط تنظيمية أو تحديد اختصاصات أو سلطات أو نظم تشغيل أو اختيار سليم للقيادات العليا أو العاملين وليس مسألة صدف أو توافق مع المتطلبات التكنولوجية والبيئية أو علاقات غير رسمية طيبة . . إلخ إن التنظيم الفعال هو كل ذلك .

إننا ننظر إلى التنظيم على أنه نظام ديناميكي للتعاون منسق إرادياً لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف في الأجل الطويل وبالترتيب فإن كلمة نظام تعني أجزاء ، فالتنظيم - بالترتيب - مجموعة أجزاء متسقة بعضها مع بعض تتأثر ببعضها البعض هدفها النهائي تحقيق نتائج .

إن متغيرات التنظيم الفعال هي :

• الترتيبات التنظيمية الرسمية .

• أنماط القيادة العليا .

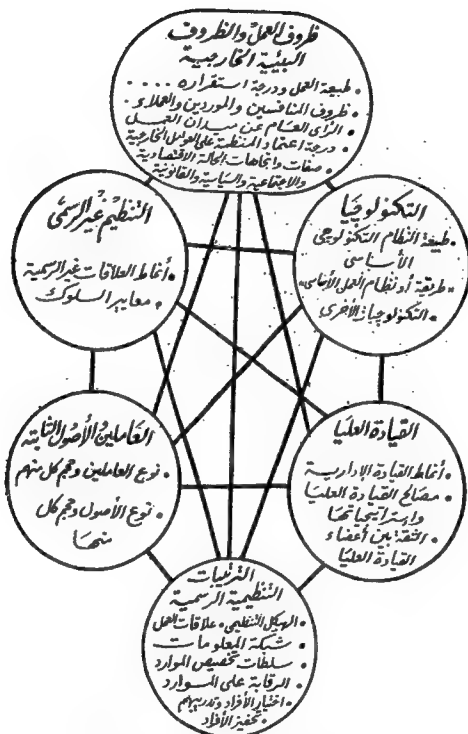
- ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية .
- التكنولوجيا .
- التنظيم غير الرسمي <sup>(١)</sup> .
- العاملين والأصول الثابتة .

---

(١) استشهدنا في وضع هذا الإطار العام بكتاب :

**John Kotter : *Organizational Dynamics Diagnosis and Intervention*, (London : Addison-Wesley Co., 1978).**





متغيرات التنظيم الفعال

### أولاً - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية :

إن فعالية أى تنظيم لابد وأن تكون مرتبطة بظروف العمل والظروف البيئية الخارجية ولقد تعرضنا لهذا الموضوع فى الفصل السابع والثامن وىكفينا القول هنا إن ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية ليست هى العامل الوحيد المحدد لفعالية التنظيم ، ولكنها أحد المتغيرات القوية . فطبيعة عمل المنظمة لاشك تؤثر على فعاليتها . فتنظيم يحسن مثلاً يختلف عن تنظيم مكتب استشارى قانونى أو محاسبى ، ففعالية السلطة العليا فى السجن لا تستمد من التفوق المهنى فى مجال تخصصى وإنما تعتمد على قدرة هذه السلطة العليا فى تحقيق الإذعان أو القمع ، وهى هنا ليست بالضرورة لتفوق عضل أو قوة جسمانية ، فصاحب السلطة وصاحب الأمر فى السجن لا يشترط أن يكون متفوقاً جسمانياً فنجاحه غير مرتبط بتفوق مهنى ، بعكس كبير المحاسبين فى مكتب محاسبة فإن سلطته هنا مستمدة من تفوقه المهنى .

وتنظيم مستشفى يختلف أيضاً عن تنظيم شركة صناعية ، فدير المستشفى بالنسبة لأى عملية جراحية ليس هو صاحب السلطة فأى طبيب جراح هو صاحب السلطة العليا فيما يتعلق بما يعطى للمريض ووقت العملية . . . والأمر يقال أيضاً عن أستاذ الكلية بالجامعة وعميد الكلية فليس لعميد الكلية سلطة على أستاذ الجامعة حول ما إذا كان طالب معين يستحق النجاح أو الرسوب فسلطة أستاذ الجامعة مستمدة من مهارته التى تتطلب إعداداً خاصاً . . حتى ولو كان عميد الكلية أستاذاً فليس له سلطة على الأستاذ من ناحية تقديره لأسس النجاح . وإذا لم يراع هذا الاعتبار فإن الفشل مصير المنظمة مهما فعا يعمل خرائط تنظيمية وتحديد اختصاصات .

إن درجة استقرار السوق من المتغيرات المهمة التى تؤثر فى باقى

المتغيرات الأخرى . فتصميم الترتيبات التنظيمية يختلف باختلاف درجة استقرار السوق . إن ظروف المنافسين تؤثر في الترتيبات التنظيمية الرسمية فوجود منافسين أقوياء ربما يجعل من الضروري خلق إدارات جديدة للدعاية والإعلان وبحوث السوق، وبحوث السوق والتطوير وربما إدارة الائتمان والتحصيل . . . إلخ وظروف الموردين أيضاً تؤثر على الترتيبات الرسمية حيث يتطلب الأمر خلق إدارات قوية أو مركزية أو إقليمية للمشتريات والمخازن . . . وظروف العملاء أيضاً ، فالعملاء المتحضرون يتطلبون أسلوباً في المعاملة يختلف عن العملاء غير المتحضرين ( بأى معنى ) فالطبيعة المميزة للعملاء لها اعتبار كبير في الترتيبات التنظيمية الرسمية، فكعب استشارى إدارى يتعامل مع أساتذة ومستهشرين لا يمكن أن يسير تنظيمياً على نفس منوال متجر تموينى يبيع سلعاً تموينية . . . لاختلاف في أهمية الوقت والفرصة البديلة والتوقعات والتركيبات السيكلوجية . . . إلخ .

إن رأى العام عن ميدان عمل معين يؤثر تأثيراً كبيراً في الترتيبات التنظيمية الرسمية ( وفى باقى المتغيرات الأخرى ) فتنظيم هيئة قناة السويس فى مجتمع تم فيه تأمين هذه الهيئة حديثاً يختلف عن تنظيم نفس الهيئة تحت ظروف عادية حيث يكون التنظيم فى حالة التأميم أقرب إلى التنظيم العضوى لاستيعاب المفاجآت التى تحدث فى الممارسة . وتنظيم مؤسسة للتأمين يختلف عن تنظيم مؤسسة لإنتاج السلع الكهربائية المعمرة ، فالقانون متصل بالجماهير والقاعدة العريضة وأى خلل يرتبط بالقيادة السياسية، ولذلك فإن كثيراً من متغيرات التنظيم تختلف باختلاف الأهداف ( كما سبق أن بينا فى الفصل الثانى ) . والرأى العام حول ضرورة الانضباط أو توفير خدمة بشكل معين يمل على المنظم شروطاً خاصة سواء فى الترتيبات التنظيمية الرسمية أو فى أى متغير من المتغيرات التنظيمية الأخرى .

وبما لاشك فيه أن العوامل الخارجية عن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على تصميم الترتيبات التنظيمية وباقي المتغيرات الأخرى . . . خذ مثلاً تأميم الاقتصاد القوي يحدث ضغطاً على التنظيم ليتجاوب مع المتطلبات الجديدة . . . خذ أيضاً نقص الطاقة ربما يؤدي إلى إحداث ضغوط على الترتيبات التنظيمية من حيث سلطة اتخاذ قرارات تخصيص الموارد . . . وعودة من اللامركزية إلى المركزية . خذ السلطة التحفيزية تتمركز في السلطة السيامية في حالة المنظمات المؤممة ويصعب وضعها في مكانها الطبيعي لتحقيق التحفيز الفعال .

#### ثانياً - التكنولوجيا :

قد ترتبط التكنولوجيا لظروف العمل والظروف البيئية وقد لا ترتبط . فالسوق المستقر حيث الطلب على سلع نمطية يتطلب نظام الإنتاج الكبير ، بعكس السوق المتقلب أو حيث يكون الطلب بالمواسفات يكون نظام الإنتاج بالطلبية . . . إن الشركات التي تعمل في صناعات متطورة بسرعة لا يمكن إلا وأن تأخذ بتكنولوجيا متطورة . إن إنشاء مصنع للأيس كريم يعتمد على تشغيل ميكانيكي أو آلي يختلف تماماً في تصميم الهيكل والعلاقات والأماكن عن تشغيل مصنع يدوي .

هذا عن النظام التكنولوجي الأساسي ، وهناك بطبيعة الحال النظم التكنولوجية المستخدمة في البيع أو في الحسابات . . . فاستخدام الحاسب الإلكتروني في الحسابات يؤثر تأثيراً كبيراً في تصميم التنظيم الرسمي والعلاقات والمستندات . . . وكلما زاد النظام التكنولوجي تعقيداً زادت درجة الدقة والاهتمام الواجبة لتصميم العلاقات الرسمية ولا سيما في فترات التحول أو التطوير .

### ثالثاً - القيادة العليا (أعضاء رجال الإدارة العليا) :

وضحنا في الفصل الثالث الآثار التنظيمية للأنماط القيادية وذكرنا أنه لا يمكن فصل التنظيم سواء في التصميم أو في الممارسة عن الأنماط القيادية فلا يمكن تصور نمط ديمقراطي للقيادة العليا في مؤسسة عقابية أو معتقل سياسي... إن فاعلية التنظيم ترتبط بالنمط القيادي مثل ارتباطه بالترتيبات التنظيمية. إن النمط القيادي في مؤسسة عسكرية قد يختلف باختلاف طبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة العسكرية. فالسلطة التحفيزية في الجيش أيام السلم تختلف عن السلطة التحفيزية أيام الحرب. فأفراد القوات المسلحة أيام السلم يستجيبون للتحفيز المادي الإيجابي أو السلبي سواء كان في شكل نقود أو « حبس داخلي » أما التحفيز ( وهو من أهم الترتيبات التنظيمية الرسمية ) أيام الحرب فإنه يعتمد على القيم العليا للإنسان حيث يعتبر الموت في سبيل الوطن جهاداً واستشهاداً. إن القيادة العليا تؤثر وتترك بصماتها على ما يدور في الواقع العملي ولا يحتاج كلامنا هذا إلى إثبات كثير.

إن مصالح القيادة العليا لا بد وأن تتفق مع مصالح المنظمة وإلا حدث إحلال خطير للأهداف حيث تسير المنظمة في اتجاه معاكس مع الاتجاه الذي أُنشئت من أجله ، وكثير منا يشهد منظمات تدار لمصالح قادتها الكبار . . ولذلك فإن فعالية التنظيم مرتبطة تمام الارتباط بمدى اتفاق مصالح واستراتيجيات قادتها مع مصالحها التي أُنشئت من أجلها . . من أجل ذلك فإنه من الأهمية بمكان التدقيق التام في اختيار القيادات الإدارية العليا للمنظمة بمجرد إنشائها ، حيث يتفق معظم أساتذة الإدارة المعاصرين على أنه بمجرد أن تنشأ المنظمة ينشأ معها أهداف لقادتها العليا ( وباقى العاملين طبعاً ) فإذا لم يكن هناك اتساق فلينس من الممكن إحداث إصلاح حتى ولو تم عزل بعض رجال القيادة العليا .

#### رابعاً - الترتيبات التنظيمية الرسمية :

يجب أن يفهم ابتداءً أننا نرفض استخدام « الترتيبات التنظيمية الرسمية » ك مفهوم مساوٍ للتنظيم : فالترتيبات التنظيمية الرسمية هي أحد المتغيرات التنظيمية . . صحيح أنه مهم ولكنه ليس بالضرورة دائماً أهم المتغيرات . . . حيث تختلف أهمية كل متغير على حسب علاقته بالمتغيرات الأخرى ، ودرجة تأثيره وتأثره بالمتغيرات الأخرى . فما هو المقصود هنا بـ « الترتيبات التنظيمية الرسمية » ؟ .

إن الترتيبات التنظيمية الرسمية تشمل في مفهومنا هنا أكثر من مجرد تصميم الهيكل التنظيمي ، وتحديد الاختصاصات والسلطات بالمفهوم التقليدي ولكننا نفهم الترتيبات التنظيمية الرسمية على أنها تشمل :

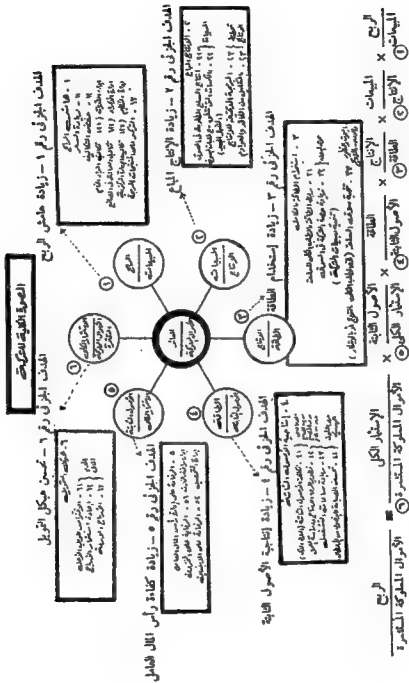
- الهيكل التنظيمي ( المناصب ، التبعية الرأسية . . . ) .
- علاقات العمل ( العلاقات الرأسية والأفقية ) .
- شبكة المعلومات ( لمراكز اتخاذ القرارات للتخطيط والمتابعة ) .
- سلطات تخصيص الموارد ( سلطات مراكز المسئولية ) .
- الرقابة على الموارد .
- اختيار الأفراد وتدريبهم .
- طبيعة نظام التحفيز وتقييم الأداء .

#### الهيكل التنظيمي :

صحيح أن الهيكل التنظيمي هو هيكل يبين المناصب والتبعية الرأسية ولكن تصميم الهيكل التنظيمي لا بد وأن يكون من منطق تحقيق نتائج ... إن

الهيكل التنظيمي المبني على أساس أنشطة هيكل يسمى توجيه المديرين كما يبيننا في الفصل التاسع عند توصيف المناصب الإدارية . فلا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بالضرورة عبارة عن تجميعات إدارات كل إدارة تحوى مجموعة متخصصة من الأنشطة . . إن الأفضل - في معظم الحالات - عمل مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج . . .

ولا تتحدد مراكز المسئولية اعتباراً أو اجتهداً ولكنها تتحدد في شكل شبكة نتائج مترابطة حيث يكون لمجزء دور في تحقيق الهدف الكلى عن طريق تحقيق هدف فرعى . انظر مثلاً إلى معدل العائد على الاستثمار باعتباره هدفاً كلياً وكيف يمكن تقسيمه إلى أهداف فرعية كل إدارة من الإدارات مسئولة عن تحقيق بعض أو جزء من هذه الأهداف .





مراجعة مستوياته عن تحقيق نتائج الصورة العلية

(مصفوفة مستوياته عن نتائج)

رقم الهدف الجزئي	نتائج جزئية	نتائج مباشرة	مراكز مسئولية
١	زيادة هامش الربح	خفض تكاليف المواد الخام لخفض التكاليف الكلية	مدير المشتريات
٢	زيادة الإنتاج المباع	التنبؤ بالكميات التي تتفق مع طلبات السوق	مدير المبيعات
٣	لاستخدام الطاقة بالكامل	• تنمية مبيعات الشركة لزيادة حصة الشركة في السوق	مدير البحوث والإعلان
٣	لاستخدام الطاقة بالكامل	• تنمية سوق السلة في الطلب الكلي (بالترويج والإبتكار)	
١	زيادة هامش الربح	خفض تكاليف العمالة لخفض التكاليف الكلية	مدير الأفراد
١	زيادة هامش الربح	خفض تكاليف الإدارة المركزية لخفض التكاليف الكلية	مدير التنظيم
٣	زيادة الإنتاج المباع	• الرجة الدقيقة للإنتاج لتقبل الهزون من الإنتاج	مدير تخطيط
١	زيادة هامش الربح	• التقليل من الفاقد والمواد لخفض التكاليف الكلية	
٤	زيادة إنتاجية الأصول الثابتة	• تطوير طرق الإنتاج ودراة العمل	الإنتاج

٤	زيادة إنتاجية الأصول الثابتة	تطوير طرق الإنتاج ودراسة العمل	مدير الإنتاج
٤	زيادة إنتاجية الأصول الثابتة	• زيادة ساعات التشغيل	مدير الشؤون المالية
١	زيادة هامش الربح	• التقليل من الفاقد والمواد تلفض الكاليف	
٤	زيادة انتاجية الأصول الثابتة	• تحسين العناية والإصلاح من الأعطال	مدير مراقبة المخزون
•	رفع كفاءة رأس المال العامل	• زيادة ساعات التشغيل	
•	رفع كفاءة رأس المال العامل	تحقيق أدنى مستوى متوازن من المخزون	مدير التحصيل
•	رفع كفاءة رأس المال العامل	تحقيق أدنى مستوى من أرصدة المدينين	المدير المالي
٤	زيادة إنتاجية الأصول الثابتة	بشروط سليمة الائتمان وبالتمويل المبكر	
٦	لتحسين هيكل التمويل	• دراسة الجدوى الاقتصادية للأصول الثابتة قبل شرائها	مدير البحث عن مصادر تمويل ذات تكلفة منخفضة
٦	لتحسين هيكل التمويل	• الاقتراض طويل الأجل في ضوء التدفق برقم الأعمال	
٦	لتحسين هيكل التمويل	• إعادة استثمار الأرباح	
	وضوح الصورة الكلية على مستوى مراكز المسؤولية	• معلومات عن النتائج لمراكز المسؤولية في الوقت المناسب	مدير المعلومات

### علاقات العمل :

لا يمكن ولا يجب ولا يصح أن تكون علاقات العمل دائماً علاقات رئاسية ( هيراركية ) فالتسلسل الرئاسي سبب رئيسي في الروتين وتعقيد العمل وغياب الوحدة الكلية . . إن العلاقات الهيراركية ربما تصلح للسفارات حيث يحتل « البروتوكول » دوراً أساسياً ولكن هذا البروتوكول لا يصلح للتعامل بين المسؤولين في مشروع صناعي تعمل فيه الآلات ، فالآلات لن تنتظر هذا الترتيب المكلف . وبالتالي فأحسن العلاقات هي التي تصمم على أساس عضوي يسمح رسمياً بالاتصال في أى اتجاه لتحقيق الأهداف بعمق وبمعرفة الرئاسات من حيث المبدأ وبالتالي لا يحدث كسر لمفهوم التسلسل الرئاسي . . كل ما نطالب به هو تغيير طريقة ممارسة الجدا .

### شبكة المعلومات :

الترتيبات التنظيمية ليست هيكلًا به مربعات وتبعيات ولكنه — أساساً — شبكة معلومات حيث تتدفق المعلومات من وإلى مراكز المسؤولية باعتبارها مراكز اتخاذ قرارات أيضاً . . إن شبكة المعلومات هذه ضرورية للتخطيط والمتابعة . .

إن شبكة المعلومات عبارة عن شبكة موضح بها مراكز اتخاذ القرارات ( هي نفسها مراكز المسؤولية أو مراكز السلطة ) حيث يوضح لكل مركز من هذه المراكز أشكال وأنواع المعلومات الواردة إليه ( أو التي يجب أن ترد إليه وتوقيتاتها واستخداماتها ) .

إن شبكة المعلومات هذه ليست بالضرورة شبكة تقارير ولكنها شبكة لكل أنواع المعلومات الصاعدة والهابطة والأفقية الرسمية وغير الرسمية فالنظيم الفعال هو التنظيم الذي تتطابق فيه الترتيبات التنظيمية

الرسمية مع التنظيم غير الرسمي . . . وبالتالي فهناك الحد الأدنى من الإشاعات وإذا وجدت فهناك الإعلام الدقيق في الوقت المناسب لكسر هذه الإشاعات في مهدها .

#### سلطات تخصيص الموارد :

يرى أصحاب الفكر التقليدي أن الرئيس الأعلى في المنظمة هو صاحب السلطة وهو بهذا المعنى مثل خزان المياه أعلى المنزل حيث يحتفظ في جيبه بمفاتيح لكل طابق مفتاح ، فهو قادر على فتح كل طابق وفي نفس الوقت قادر على قفله . وهذا متطابق مع التفكير التنظيمي البيروقراطي . . . ولا يمكن أن يشجع مثل هذا التفكير على الانطلاق القردى .

إننا نرى توزيع السلطة في الهيكل التنظيمي على حسب مراكز المسئولية عن النتائج التي صممناها في الهيكل وبالتالي تصبح مراكز المسئولية هي ذاتها مراكز سلطات لتخصيص الموارد ( الأموال ، الآلات ، وكل الموارد المادية ) . .

إن مراكز السلطات لتخصيص الموارد مرتبطة أساساً بمفهوم تحديد الأهداف والأولويات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . فتخصيص الموارد لا يتم في فراغ وإنما هو منبثق من منطق المسئولية عن تحقق نتائج ( أهداف متوقعة ) ولا يمكن تفويض المرعوسين بالكامل في تخصيص الموارد كما لا يمكن أن يظل تخصيص الموارد من اختصاص شخص واحد أو فئة على القمة .

إن « تخصيص الموارد — تحديد الأهداف والأولويات » يجب أن يتم من خلال المشاركة والحوار بين رئيس ورئيسه وبالتالي فإن الأهداف لا ترد

من أعلى كما أنها لا ترفع إلى أعلى ، وإنما تتحدد نتيجة المشاركة بين رئاستين . وبشكل متسلسل . وقد يرى البعض أن تبدأ أولاً من أعلى ثم تستمر إلى أسفل ويرى آخرون أن الأفضل عمل خطوط عامة تصل إلى أسفل ويبدأ وضع الأهداف من أسفل من خلال مشاركة كل رئيس مع رئيسه حتى أعلى مستوى . . وبطبيعة الحال فإن أفضل طريقة تعتمد على المتغيرات التنظيمية الأخرى ( الأنماط القيادية مثلاً ) . لقد ذكرنا عند الكلام عن مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية إن المشاركة النشطة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف ووسائل تحقيقها<sup>(١)</sup> أساس الانطلاق الفردي وتغلب الانعزال أو العمل بالحد الأدنى الذي يحل من المسؤولية . على أنه من المهم ألا تكون هذه المشاركة صورية أو طريقة من طرق المناورات الإدارية وإلا حدث خلل أو كسر في الثقة بين القيادات . . حينئذ لا يمكن التفوه بلفظ عن فعالية التنظيم ويجب ألا يغيب عن البال أننا لا نتكلم عن سلطات تخصيص الموارد ( وهي المعروفة تقليدياً بتفويض السلطة ) بعزل عن المتغيرات التنظيمية الأخرى حيث لا يستقيم الأمر توزيع السلطة على مناصب الهيكل التنظيمي في حالة ما إذا كان نمط القيادة ديكتاتورياً ، نحن نتكلم عن التنظيم كنظام متكامل . . . متغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها . . متغيرات متسقة مع بعضها . . قادرة على التكيف ذاتياً .

#### الرقابة على الموارد :

يختلف مفهوم الرقابة هنا عن مفهوم الرقابة في النموذج البيروقراطي . . . فالرقابة هنا رقابة ذاتية مستمدة أصلاً من فلسفة الالتزام الذاتي الناتج من المشاركة في وضع الأهداف .

(١) يجب أن تكون المشاركة في تحديد الأهداف وليس فقط في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وإلا فإن النتائج ستكون غيبة للأمال .

إن الرقابة الذاتية تكون منطقية وممكنة وليست شيئاً نظرياً إذا كان من مصلحة المدير نفسه أن يراقب على أعماله وهو لن يراقب على أعماله ويصححها أولاً بأول إلا إذا كانت أهدافه ومصالحه الشخصية قد تم نسجها في أهداف المنظمة الذي اشترك في تحديدها .

على أن الرقابة الذاتية لا تلغى الرقابة الرئاسية، فرقابة الرئيس دورية فقط في فترات دورية، ولكن الرقابة والتصحيح الفوري هي من سلطة المدير ( صاحب مركز المسئولية ) إلا إذا كان هناك تقصير واضح يبرر تدخل الرئاسة الأعلى .

إن الرقابة الذاتية لا تتحقق إلا بتوافر الأجزاء الأخرى للترتيبات التنظيمية الرسمية ومنها على سبيل المثال الاختيار والتدريب والتحفيز .

#### الاختيار والتدريب :

إن التخصص ضرورى واختيار الأفراد على أساس الكفاءة الفنية المتخصصة ومتطلبات العمل مسألة ضرورية ومن ناحية أخرى يجب مراعاة التركيب السيكولوجى لكل شاغل وظيفة بحيث يوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ( انظر الفصل العاشر ) .

كما يشترط أن يكون التدريب بناء على احتياجات تدريبية محددة وليس من النوع التقليدى ( زيادة ثقافة فى برامج مدير من هنا ومدير من هناك فى موضوعات عامة . . . ) فالتدريب التقليدى غير فعال .

#### تحفيز الأفراد :

استحل « تحفيز » الأفراد دوراً جوهرياً فى المدرسة السلوكية وظهرت نظريتان على الأقل فى تحفيز الأفراد نظرية X ونظرية Y حيث ركز

الأولى على الحافز المادى الإيجابى والسلبى باعتباره الحافز الفعال وتركز نظرية Y على الحافز المعنوى الإيجابى والسلبى باعتباره الحافز الفعال . . وكلا النظريتين صواب إذا كنا نأخذ فى اعتبارنا ظروف العمل وتكنولوجيا المنظمة .

ففى جمعية دينية أو حزب سياسى أو كلية جامعية نجد أن الحافز الأكثر فعالية هو الحافز المعنوى ، فإعطاء لقب دينى لشخص معين من أكبر الحوافز وإعطاء « الأستاذية » للمدرس مساعد أهم من إعطائه نقوداً ، وحرمان عضو الحزب من مسئولية إحدى اللجان من العقوبات الكبيرة المؤثرة . . . ولكن نجد أن الحوافز الأكثر فعالية فى المنظمات الاقتصادية هى بصفة عامة الحوافز المادية ولا سيما على مستوى العمال حيث تحتل النقود أداة تحفيزية كبرى (انظر سلم أو هيراركية الحاجات الإنسانية لماسلو) .

المهم أن يكون الحافز مرتبطاً بالنتائج ، فإذا لم يكن الحافز مرتبطاً بالنتائج فأرجو نسيان موضوع التنظيم الفعال . فليس من المتصور وجود تنظيم فعال إذا لم يكن هناك فرق بين الشخص الذى يحقق نتائج والذى لا يحقق نتائج بين الشخص الذى يحقق نتائج عظيمة والشخص الذى يحقق نتائج عادية ، وكلنا نعرف السيكولوجية العامة فى التنظيم البيروقراطى حيث العمل « بقدر فلوسهم » أو بالحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية .

الخصائص التنظيمية ووصف المناصب الإدارية :

من المتصور أن تتطلب الترتيبات التنظيمية الرسمية الفعالة أن تكون الخصائص التنظيمية مبنية على أساس مراكز مسئولية وليس على أساس هيراركى . . ويتحقق هذا عملياً برسم الخريطة التنظيمية فى شكل دائرة

منتصفها يصور مركز المسئولية الأول ويتفرع عنها مراكز المسئولية الأخرى وهكذا دواليك . إن المطلوب هنا هو إلغاء الإحساس الرئاسى الناتج من الخريطة التنظيمية التقليدية . وبطبيعة الحال لا يتم إلغاء الإحساس الرئاسى من خلال رسم الخرائط ولكنها خطوة أولى لممارسة تحقق هذا الهدف ، فالحوار والمشاركة فى صناعة القرار والالتزام الدائى والرقابة الذاتية كفيل بإلغاء الإحساس الرئاسى بسبب معظم الحلقات المفرغة البيروقراطية<sup>(١)</sup> .

وبطبيعة الحال فإنه من الضرورى وصف المناصب الإدارية لا بالشكل التقليدى على أساس توصيف الأنشطة والمجهودات التى يقوم بها شاغل المنصب ولكن على أساس مجالات النتائج الأساسية التى يجب أن يحققها ( بعد ترجمتها فى شكل كمى وفى خلال فترة محددة ) على نمط التوصيف الفعال الذى أوردناه فى الفصل التاسع :

خاصاً : العاملون والأصول غير البشرية :

إن التنظيم الفعال هو الذى يكون فيه العاملون بالحجم والنوع الملائم فإذا زاد العدد عن الحد الأمثل قلت فعالية التنظيم وإذ لم تتوافر التخصصات التى تتطلبها طبيعة وتكنولوجيا العمل قلت فعاليته أيضاً . إن الزيادة أو النقص فى العدد والاختلاف فى النوع والتخصصات يقلل من فعالية التنظيم : والمهارات يجب أن تتلام مع متطلبات العمل فزيادة المهارات أكثر من اللازم عند شخص أو مجموعة أشخاص ضارة بالتنظيم مثل نقص المهارات . . فإذا كانت نتيجة نقص المهارات معروفة فإن زيادة المهارات ربما تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران أمام أولئك الذين يتمتعون بمهارات أعلى من

---

(١) إنه هو الرئيس والمفروض فى الرئيس أن يكون أكثر فهماً دمه يفكر وأنا أنقله وإذا حدث خطأ يكون خطأ الرئيس . (خل فرنسى) .



متطلبات العمل حيث تصبح تكلفة الفرصة بالنسبة لهم مرتفعة وهم بالتالي يتركون عندما يجدون البديل المناسب .

وللأصول الثابتة وتركيبها أثر في فعالية التنظيم ، فتنظيم شركة الطيران حيث أصولها الثابتة تكون أغلبية أصولها وحيث قيمة الأصل الواحد قد يصل إلى عشرات الملايين من الجنيهات فإن إنشاء طاقم للتشغيل هذه الأصول يتطلب ترتيبات تنظيمية رسمية خاصة . . وبطبيعة الحال تؤثر سيولة الأصول على الروح المعنوية حيث إن خلافاً في سيولة الشركة يسبب ضغطاً على المتغيرات التنظيمية المختلفة .

إننا نتوقع أن الأصول المطلوبة لشركة طيران تختلف عن الأصول المطلوبة لشركة تجارة منسوجات بالجملة . . ولا شك أن ذلك سيؤثر على متغيرات تنظيمية متعددة . إن الشركة التي تعمل في أصول بمائة مليون غير الشركة التي تعمل بأصول نصف مليون ونفس الشيء يقال عن عدد الموظفين . ونحن نتوقع اختلافات — من ناحية « الديناميات » التنظيمية بين شركة تعمل في الشحن والتفريغ وبين شركة استشارات مهنية .

#### سادساً : التنظيم غير الرسمي :

إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يتطابق فيه التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي . فلقد وضعنا في الفصل السابق كيف أن التنظيم غير الرسمي لا يمكن إلغاؤه بقرار ولا يمكن قعه بسهولة وبدون مخاطرة . . كما أنه ليس من الحكمة احتواؤه بالمانورات على أساس أن المانورات مصيرها الفشل بظهور مجموعات غير رسمية جديدة ويظهر قادة جدد يتصدرون للقيادات المناورة والتي يطلقون عليها بالقيادات غير الأخلاقية أو القيادات التي خرجت عن المعايير الأخلاقية المعترف بها . .

إن التنظيمات غير الرسمية القوية متغير من المتغيرات التي تسبب ارتفاع أو انخفاض مستوى الفعالية . . . وبطبيعة الحال فهذه التنظيمات غير الرسمية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الأخرى . . . فالأنماط القيادية الديكتاتورية مثلا كفيلة بخلق مجموعات غير رسمية خفية تظهر في الوقت الملائم . . . تظهر عند ما تضعف تلك القيادات المتسلطة . . . والأنماط القيادية المتساهلة قد تخلق صراعات بين المجموعات التنظيمية على النمط الذي شرحناه عما يحدث نتيجة نمط « الأمير والخدم » أو الأمير والبارونات ( انظر الفصل الثالث ) .

وبالإضافة إلى أنماط العلاقات غير الرسمية فإن معايير السلوك التي تضمها المجموعة من أحد المتغيرات التنظيمية التي تضعف أو تزيد من الفعالية التنظيمية . فإذا كانت معايير السلوك الموضوعية بمعرفة المجموعة هي العمل بالحد الأدنى الذي يحل من المسئولية فإن هذا المعيار سيؤثر على الفعالية ( وبطبيعة الحال يؤثر ويتأثر بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ) وإذا كانت معايير السلوك الموضوعية بمعرفة المجموعة هي أقصى كفاية لإنتاجية فإن النتيجة المتوقعة ارتفاع الفعالية . . . ومن الأهمية بمكان أن معايير السلوك هذه تتأثر كثيراً بأنماط القيادات الإدارية العليا كما تتأثر بالترتيبات التنظيمية الرسمية . . . ومنها على سبيل المثال نظام التحفيز . . . وطرق التقييم . . . الخ .

### التأثيرات المتبادلة للمتغيرات التنظيمية

إن النموذج المتقدم نموذج ديناميكي أى يأخذ في الاعتبار التأثيرات المتبادلة المتوقعة بين المتغيرات التنظيمية . . . نخذ مثلا تأثير الأنماط القيادية على الترتيبات التنظيمية الرسمية، ولقد أفردنا للأكثر التنظيمية للأنماط القيادية فصلا مستقلا ( الفصل الثالث ) . ويكفي القول هنا إن النمط القيادي الديكتاتوري لا يمكن أن يوافق بسهولة على الترتيبات التنظيمية الرسمية المقترحة في هذا الفصل .

فالخط القيادي الديكتاتوري يفضل - سواء كان مدركاً لذلك أم لا - نمط الترتيبات التنظيمية البيروقراطية على النحو الذي وضعناه في الفصل السادس .  
تخذ أيضاً العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وعلى تكوين مجموعات غير رسمية مضادة أى مجموعات غير رسمية لحماية مصالحها أمام تهديد النمط القيادي . . .  
لاحظ أن هذا التنظيم غير الرسمي القوي قد يشجع على أن يزداد النمط الديكتاتوري سيطرة وحزماً مما قد يؤدي إلى عزله وإرغامه على الاستقالة . . .

تخذ مثلاً العلاقة بين ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية . . . نجد أن ظروف السوق المستقرة قد تسمح بعمل ترتيبات تنظيمية رسمية على الطريقة البيروقراطية ولكن قد تدرك القيادة الإدارية العليا هذه العلاقة وتحدث تغييراً في الترتيبات التنظيمية الرسمية بحيث يكون التنظيم الرسمي عضوياً . .

تخذ مثلاً العلاقة بين التكنولوجيا وبين العاملين والأصول الثابتة نجد أن إدخال التكنولوجيا المعقدة يؤثر على عدد ونوع العاملين وحجم ونوع الأصول الثابتة . . كما تؤثر التكنولوجيا أيضاً على التنظيم غير الرسمي حيث تنشأ مصالح جديدة للأفراد وتهديد لمصالح بعض الأفراد ، وبالتالي تتكون مجموعات غير رسمية لمقاومة إدخال التكنولوجيا . . إن إدخال التكنولوجيا لابد وأن يؤثر على الترتيبات التنظيمية الرسمية سواء من حيث الهيكل التنظيمي أو علاقات العمل أو شبكة المعلومات أو سلطات تخصيص الموارد أو الرقابة عليها . د . وكذلك على اختيار الأفراد وتدريبهم ونظام تحفيزهم . .

تخذ مثلاً معايير السلوك الموضوعية . بمعرفة المجموعات غير الرسمية وتأثيرها على التكنولوجيا أو أنماط القيادة أو الترتيبات الرسمية . لنفرض أن معايير السلوك السائدة بين المجموعة هي العمل بالحد الأدنى الذي ينشأ من المسؤولية فإننا سنجد أن القيادة العليا ستكون في موقف حرج فهي

لا نستطيع تغيير معايير السلوك هذه بقرار . . فإذا حاولت التدخل بقوة قهرية لكي يعمل الناس فإن المتوقع أن يزداد ارتباط الأفراد بالمجموعة . .  
وتحدث الحلقة المفرغة . . وهكذا .

إن الشيء الذي نريد إثباته هنا هو أن الفعالية التنظيمية ليست نتيجة عنصر أو واحد حاكم ، ولكنها نتيجة عدة متغيرات في تفاعلها مع بعضها .  
فأنماط القيادة العليا الجيدة لا يمكن أن يحقق الفعالية إذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية سيئة . . وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية لا تصالح بمفردها ولكن يجب أن تدعم وتتسق مع المتغيرات التنظيمية الأخرى . فإذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية « جيدة » وزاد عدد العاملين عن حجم معين أو نقصت تخصصات معينة أو زادت تخصصات معينة فإن ذلك كفيل بخفض فعالية التنظيم . وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية تفشل إذا تم اختيار القادة اختياراً اعتبارياً أو حتى في ضوء شروط عامة . . . فلا اختيار يجب أن يكون في ضوء المجموعة التي ستعمل مع بعضها . . إن ثقة المجموعة ليست مجرد صفات ، ولكنها علاقة بين أشخاص وبالتالي يجب أن يكون هناك ثقة واحترام متبادل بين القيادة العليا أنفسهم . .

إننا نضرب هذه الأمثلة لنبين أن التنظيم الفعال ليس مجرد رسم خرائط تنظيمية و / أو رسم علاقات عمل وشبكة معلومات وسلطات لتخصيص الموارد والرقابة عليها . . . ولكن التنظيم الفعال تنظيم له ست مجموعات من المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها . . إن مفهومنا عن التنظيم — كما هو واضح من التحليل — مفهوم ديناميكي وليس مفهوماً « كلاسيكياً » مبني على افتراضات مبسطة لسلوك البشر . إن حرصنا على مفهوم التنظيم الفعال :  
التنظيم الذي يحقق النتائج في الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل هو الذي حتم علينا هذه النظرة الكلية للتنظيم .

## الأصول الفكرية والمرجعية لنموذج التنظيم الفعال

تستمد المتغيرات التنظيمية السابق شرحها في الصفحات السابقة أصولها الفكرية من الفصول السابقة في هذا الكتاب ونضع فيما يلي بياناً بالمتغيرات التنظيمية والفصول المرتبطة بها وإن لم تكن الفصول بترتيب النموذج .

المتغيرات التنظيمية	فصول الكتاب	الموضوع
ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية	الفصل الثامن	الظروف البيئية والتكنولوجية
التكنولوجيا	الفصل السابع والثامن: الابتكار والتكنولوجيا	
القيادة العليا	الفصل الثالث	أنماط القيادة الإدارية
الترتيبات التنظيمية الرسمية	الفصل الثاني	تحديد الأهداف وتقسيم العمل
	الفصل الرابع	نطاق الإشراف وشكل الهرم
	الفصل الخامس	المستشارون والمعاونون
	الفصل السادس	تصميم التنظيمات الكبيرة
	الفصل التاسع	التوصيف الفعال للمناصب
العاملون والأصول الثابتة		
التنظيم غير الرسمي	الفصل الحادى عشر	التنظيم غير الرسمي

لقد اعتمدنا في بناء هذا النموذج على عدد من رجال الفكر الذى تناولوا الموضوع بشكل جزئى وفيما يلى إطار بالموضوعات التى عالجها كل منهم واسم الكتب التى ظهرت فى الموضوع .

#### بيان بالمعالجات البيئية التنظيمية

الموضوع ( المتغيرات )	اسم الباحث ( المؤلف ) واسم المرجع
ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية	— Lawrence P. and J. Lorsch <b>Organization and Environment</b> (Boston : Mass, Division of Research Har- vard Business School, 1967).
والتكنولوجيا	— Burns, T. and Stalker <b>The Management of Innovation</b> (London : Tavistock, 1961).
	— Woodward, J. <b>Industrial Organization</b> (London : Oxford Univ. Press, 1965).
القيادة العليا	— Blake and Mouton, <b>The Managerial Grid</b> (Houston, Tex.)
الترتيبات التنظيمية الرسمية	<b>Management By Objectives</b>
التنظيم غير الرسمى	March, J. and Simon, H. <b>Organizations</b> (New York, Wiley, 1958).

ومن المفكرين الذين عالجوا التنظيم على أنه نظام ديناميكي متكامل  
 رنيسيس لايكترت Likert في كتابه الشهير - الذى يستحق القراءة  
 بإمعان- المنظمة الإنسانية أو على حسب العنوان The Human Organization  
 وما لاشك فيه أننا شعرنا بارتياح واطمئنان إلى درجة الثقة ودقة تصميم  
 النموذج المتقدم وإن كنا قد استرشدنا بالإطار الذى عرضه جون كوتر  
 Kotter <sup>(١)</sup> وشعرنا بسعادة بالغة عندما وجدنا أن المتغيرات التنظيمية  
 الأساسية متماثلة مع تفكيرنا السابق تقديمه فى الفصول السابقة من الكتاب -

## ملحق

### نموذج التنظيم الإنسانى ( نموذج لاىكترت <sup>(١)</sup> )

إن « رنيس لاىكترت » Likert يقدم نموذجاً مثالياً قام بتجربته على عدد كبير من المديرين وأثبت نجاحاً وصدقاً سواء كان المطلوب هو نموذج التنظيم المثالى الذى يرغبون العمل فيه أو المنظمات التى حققت نجاحاً فى ميدانها .

إن « لاىكترت » يقيم النموذج على أساس متغيرات تنظيمية مقسمة فى سبع مجموعات كالتالى :

- ١ - عمليات القيادة المستخدمة .
- ٢ - طبيعة القوى التحفيزية .
- ٣ - طبيعة عمليات الاتصال .
- ٤ - طبيعة عمليات الإقناع والتفاعل .
- ٥ - طبيعة عملية اتخاذ القرار .
- ٦ - طبيعة عملية وضع الأهداف .
- ٧ - طبيعة عمليات الرقابة .

١ - عمليات القيادة المستخدمة :

(أ) ثقة كاملة من الرؤساء فى مرموسهم فى كل الأمور .



(ب) يشعر المرعوسون بحريتهم الكاملة لمناقشة كل شيء فيما يتعلق بالعمل مع رؤسائهم .

(ج) يحصل الرؤساء على آراء مرعوسيهم لاستخدامها استخداماً فعالاً .

#### ٢ - طيعة القوى التحفيزية :

(أ) حوافز مادية مبنية على نظام حوافز تم تصميمه بالمشاركة ، وكذلك الإسهام في صناعة الأهداف وتحسين الأساليب . . وتقييم الأداء نحو النتائج .

(ب) شعور العاملين على مختلف المستويات بالمسئولية الحقيقية عن أهداف المنظمة وسلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف .

#### ٣ - طيعة عمليات الاتصال :

(أ) كمية كبيرة من التفاعل مع الأفراد والمجموعات بقصد تحقيق الأهداف .

(ب) اتصالات في جميع الجهات : إلى أعلى وإلى أسفل ومع الزملاء .

(ج) دقة الاتصالات الصاعدة إلى أعلى .

(د) الرئيس قريب من مرعوسيه سيكلوجياً يفهم مشاكلهم جيداً .

#### ٤ - طيعة عمليات الإقناع والتفاعل :

(أ) تفاعل ودي كبير على درجة عالية من الثقة .

(ب) كمية كبيرة من روج الفريق السائلة .

### ٥ - طبيعة عملية اتخاذ القرار :

- (أ) اتخاذ القرارات موزعة جيداً في الهيكل التنظيمي ولكنها في ظل مبدأ المجموعات المتداخلة المرتبطة *Linking process*
- (ب) إدراك متخذى القرارات بالمشكلات الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي .
- (ج) استخدام كامل في مختلف الأجزاء للمهارات الفنية والمهنية المتاحة في التنظيم .
- (د) انغماس المرءوسين في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم .
- (هـ) لإسهام الكثيرين في اتخاذ القرارات المهمة باعتبارها أداة تحفيزية .

### ٦ - طبيعة عملية وضع الأهداف :

- (أ) باستثناء بعض الحالات الطارئة فإن يتم وضع الأهداف بالمشاركة الجماعية .
- (ب) قبول الأهداف ضمناً وظاهرياً من الجميع .

### ٧ - طبيعة عمليات الرقابة :

- (أ) مسئولية موزعة للمتابعة والرقابة حيث تمارس الوحدات الدنيا متابعة ورقابة أدق من الإدارة العليا .
- (ب) التنظيم غير الرسمي يتطابق مع التنظيم الرسمي وبالتالي فالقوى الاجتماعية تدعم الجهود لتحقيق أهداف المنظمة .
- (ج) استخدام البيانات الرقابية ( المحاسبة - الإنتاجية - التكاليف ) للإرشاد الذاتي أو لحل المشكلات الجماعية ولا تستخدم هذه البيانات لأغراض بوليسية أو عقابية .

## ملخص

وضعنا في هذا الفصل الأجزاء المتأثرة من نظريات الفكر التنظيمي في شكل نموذج متكامل على اعتبار أنه نموذج التنظيم الفعال والذي تتلاقى فيه نقط القصور الأساسية في النماذج الكلاسيكية والبروقراطية والكلاسيكية الحديثة .

وفهمنا للتنظيم على أنه نظام ديناميكي جعلنا ندرس أجزاء هذا النظام الديناميكي وأصبحت هي متغيرات التنظيم الفعال وهي :

— ظروف البيئة والظروف البيئية الخارجية .

— التكنولوجيا .

— القيادة العليا .

— الترتيبات التنظيمية الرسمية .

— العاملون والأصول الثابتة .

— التنظيم غير الرسمي .

وتؤثر هذه المتغيرات وتتأثر ببعضها . وقد بينا في هذا الفصل الأصول الفكرية والمرجعية للنموذج الموضوع . وبطبيعة الحال فإن التطوير التنظيمي لا بد وأن يبدأ من منطق التنظيم الفعال . وقد خصصنا لموضوع التطوير التنظيمي الفصل القادم .



## التطوير التنظيمي

### ORGANIZATION DEVELOPMENT

(O.D.)

- أعراض التنظيم السيئ ( المريض ) أو غير الفعال .
- من الذى يتولى الدراسة الشخصية للديناميات التنظيمية ؟
- كيف نبدأ التطوير التنظيمي ؟
- إطار عام للدراسة الشخصية للديناميات التنظيمية .
- بين التنظيم الأمثل والتنظيم الممكن
- مرة أخرى : ما معنى تطوير تنظيمي ؟
- تيجة الجوانب قبول التنظيم الجديد



## مقدمة

وضحنا في الفصل السابق المتغيرات الست للتنظيم الفعال باعتبارها مقومات التنظيم الذي يحقق النتائج ( من بينها خفض التكلفة والجهد ) ويصبح من الضروري الآن البحث حولنا في المنظمات لنميز التنظيم السليم من التنظيم السيئ ( أو التنظيم المريض ) . والسؤال الآن كيف نعرف فيما إذا كان كان التنظيم سليماً أو مريضاً . دعنا نستعمل مصطلحين من المصطلحات المستخدمة في الطب : « الأعراض » symptoms والأسباب Reasons فالأعراض تظهر على السطح أما الأسباب كامنة وتتطلب تشخيصاً دقيقاً للمتغيرات : فالسعال مثلاً أحد الأعراض لوجود مرض ما وقد يكون هناك أكثر من سبب محتمل . فمن المعروف طبياً أن السعال أياً كان منشؤه تهيج الأغشية المخاطية لمجرى التنفس من مرض أصابها أو أذى يهبط عليها من مكان آخر . وهناك عدة أسباب للسعال : التهاب غشاء الرئتين أو مرض في القلب يؤدي إلى احتقان الرئتين أو زوائد لحمية في البلعوم أو التعرض لبرد شديد أو التعرض لدخان لاذع أو إسراف في التدخين أو عيوب في الجيوب الأنفية أو في اللوزتين وعلى ذلك فإنه لا يجوز — طبياً — إعطاء الدواء على أساس الأعراض ولكن يجب دراسة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأعراض<sup>(١)</sup> .

### أعراض التنظيم السيئ ( المريض ) أو غير الفعال

للتنظيم السيئ malorganisation أعراض يمكن تمييزها د فالطبيب يستطيع معرفة أن المريض سليم بغياب الأمراض . ولذلك فإنه يمكن معرفة

---

(١) د . طيب سعيد عيده : « غدعوك فقالوا إن كل دواء السعال يشفي السعال » مقال

الأمراض يوم ١٣/١/١٩٧٢ ص ٧

التنظيم السليم على رأى يتر دوكو بغياب الأمراض ، بغياب التحلل أو التدهور  
 الباثولوجى Pathological degeneration

من أهم أعراض التنظيم السيئ انخفاض الحالة المعنوية للإداريين والموظفين  
 ويمكن ملاحظة الحالة المعنوية المنخفضة بملاحظة عوارض أخرى مثل كثرة  
 الاستقالات الاختيارية أو كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من إدارة إلى  
 إدارة أخرى ، أو كثرة وشدة الإجراءات التأديبية التى تتخذ ضد العاملين  
 أو كثرة الشكاوى<sup>(١)</sup> المرسلة للإدارة أو لجهات أخرى خارجية أو كثرة  
 أيام الغياب وشول ظاهرة الغياب لعدد كبير من العاملين ، وكذلك تفشى  
 ظاهرة التأخير بين عدد كبير من العاملين والإداريين .

وربما يكون من أخطر الأعراض شأناً تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية  
 والدفع بعدم الاختصاص بصفة ملحوظة حيث يتم تحويل الموضوعات إلى  
 جهات أخرى ، تدفع بدورها بعدم الاختصاص وحيث يستقر الأمر فى  
 إدارة أعلى التى ربما تقوم بدورها برفعه إلى أعلى بحثاً عن قرار يحدد الجهة  
 صاحبة الاختصاص .

ومن أعراض التنظيم السيئ تأخر اتخاذ القرارات تلك التى لا تتطلب  
 وقتاً فسيحاً ، أو تضارباً فى القرارات ، أو إلغاء قرارات لم يمر عليها وقت  
 كاف ، أو قرارات عليا تلغى قرارات أقل ، أو تعديل قرارات بصفة  
 مستمرة ، أو صدور قرارات متكررة فى الوقت الذى يجب أن تكون هذه  
 القرارات قواعد سارية تطبق فى الحالات المماثلة .

---

(١) ربما تكون قلة الشكاوى أو انعدامها من أهم أعراض التنظيم السيئ لأن ذلك معناه عدم  
 وجود « متنفس » للمشاغبات الموجودة التى قد تنفجر يوماً ما .



ومن أعراض التنظيم السيئ أيضاً الزيادة المائلة في حجم الأوراق المكتبية وهي مشكلة ناتجة أساساً عن كثرة الاتصال . وقد يقال إن كثرة الأوراق دليل على كثرة العمل ولكن ليس ذلك بالضرورة مغالباً ما تكون كثرة الأوراق دليلاً على تعقد العمليات وارتباك التنظيم ، حيث تطالب كل وحدة من وحدات المنظمة نسخة من كل رسالة صادرة لوضعها في أرشيف خاص ، وربما يكون أحسن اسم لهذا الأرشيف اسم « أرشيف الاعتداءات والتنصل » .

ومن أعراض التنظيم السيئ تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات وكبر حجم العوادم أو الأجزاء التالفة أو أى نوع من أنواع الإسراف في المواد والعدد والآلات . . إلخ .

ومن أعراض التنظيم السيئ أيضاً الميل إلى اتخاذ « الطريق الرسمي » بدلا من اتخاذ الطريق المباشر للشخص الذى يملك المعلومات أو الأفكار المطلوبة أو الشخص المطلوب إعلامه بما يجرى .

ومن أعراض التنظيم السيئ جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر ، « لأن السن الكبيرة » تصفى نفسها بنفسها « وأن السن الصغيرة إذا كانت تسيطر على التنظيم فإن معنى ذلك أنه لن توجد فرص ترقية للذين سنهم أصغر . فالوظائف العليا ستكون مشغولة لمدة عشرين سنة مثلا بالموجودين بها ، وهذا معناه أن الرجال الأكفاء لن يلتحقوا بالمنظمة أو إذا التحقوا فلن يمكنوا بها كثير لعدم وجود فرص ترقية .

إن من أعراض التنظيم السيئ — ظهور الحاجة إلى عمل تربيئات خاصة لتنسيق الأنشطة وإقامة اتصالات بين المديرين ، وكذلك ظهور الحاجة إلى لجان للتنسيق وإلى الاجتماعات المستمرة وإلى وجود « ضباط اتصال » دائمين .

ومن أعراض التنظيم السيئ فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء من مناصبهم . إن الفشل في التخلص من الأشخاص غير الأكفاء معناه إما عدم وعي من الإدارة بأهمية الأشخاص ودورهم في العلاقات الرأسية والأفقية أو عدم قدرة على اتخاذ مثل هذه القرارات الهامة . إن عدم القدرة على التخلص من الأشخاص غير الأكفاء ربما يكون نتيجة سيطرة هؤلاء الأشخاص غير الأكفاء على التنظيم ، وهو ما يعنى أخطر مراحل التنظيم السيئ لما له من آثار ضارة ولما يعطى من انطباع بعدم القدرة على تحليل النشاط ومتطلباته من القدرات القيادية والإدارية . إن اللامركزية الزائدة . أحد أعراض التنظيم السيئ .

ومن أعراض التنظيم السيئ الزيادة في المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب ورجال التشييلات الذين ليس لهم مسئوليات وظيفية واضحة ولكنهم موجودون لمساعدة رؤسائهم . إن عدم وجود مسئوليات واضحة خاصة لهؤلاء الناس يزيد الأمور تعقيداً فوجودهم يكون أسوأ بالنسبة للتنظيم من غير وجودهم .

ونلخص فيما يلى أعراض التنظيم غير السليم التى ذكرت فى الصفحات السابقة :

#### ١ - انخفاض الحالة المعنوية :

- (أ) كثرة الاستقالات الاختيارية .
- (ب) كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها .
- (ج) كثرة وشدة الإجراءات التأديبية .
- (د) كثرة الشكاوى (أو قلها أو انعدامها) .

- ( هـ ) كثرة أيام الغياب .
- ( و ) كثرة عدد المتغيين .
- ( ز ) نفشى ظاهرة التأخير .
- ٢ - نفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص .
- ٣ - التأخر فى اتخاذ القرارات .
- ٤ - التضارب فى القرارات .
- ٥ - الزيادة الهائلة فى حجم الأعمال المكتبية .
- ٦ - تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات .
- ٧ - كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة أو أى نوع من الإصراف فى المواد والعدد والآلات .
- ٨ - الميل إلى اتخاذ الطريق الرسمى بدلا من اتخاذ الطريق المباشر الذى يملك المعلومات أو سلطة اتخاذ القرارات .
- ٩ - جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبير أو الصغير .
- ١٠ - كثرة الحجان والاجتماعات وضباط الاتصال باعتبار أن ذلك ضرورى لعمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة .
- ١١ - فشل الإدارة فى إعفاء الأشخاص غير الأكفاء .
- ١٢ - المركزية الزائدة عن الحد .
- ١٣ - الزيادة فى المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب ورجال التشييلات .

ودراسة الأسباب بعد ملاحظة الأعراض في مجال الإدارة أصعب بكثير من مجال الطب . فالفرق بين التصرف السليم والتصرف غير السليم في الإدارة أو الفرق بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد أحياناً يكون غير واضح تماماً وأحياناً أخرى يكون من العسير قياسه . . . لاختلاف وتعدد المتغيرات وتعدد المواقف وأنماط الأشخاص وتفاعلاتها .

ونحن نخذر من الارتباط الأعمى لمبادئ مجردة دون النظر إلى المواقف التنظيمية المختلفة وننادى بضرورة توافر صفات خاصة في المنظم أهمها نوع معين من الفلسفة واستعداد للسيطرة على الغموض في المواقف وإدراكه بأن الحلول السريعة والسهلة ليست ممكنة في عمليات التنظيم . كما نرى أن هناك خطراً عند إعطاء أى فرد مجموعة من الأفكار في شكل مبادئ لأنه من السهل جداً على بعض الأشخاص اتباعها بشكل أعمى ، فيتوصلون مثلاً إلى القول بأنه طالما أن الشخص شئ مفيد فإن مزيداً من التخصص قد يكون أفضل وربما يؤدي ذلك إلى جمود المنظمة .

إننا نرى ضرورة عمل دراسة تشخيصية تفصيلية للوقوف على التحلل في المتغيرات التنظيمية نفسها أو في تفاعلها مع بعضها وهذا ينقلنا للموضوع التالى .

## من الذى يتولى الدراسة التشخيصية

### للديناميات التنظيمية ؟

إن القيام بالعمليات التفصيلية للدراسة التنظيمية من جمع البيانات المتعلقة « بالديناميات التنظيمية » الحالية ودراسة البدائل المختلفة يتطلب وقتاً وفكراً ومجهوداً . ويصبح من الضروري تحديد الصفات المطلوب توافرها في خبير

التنظيم على اعتبار أن ذلك له علاقة بمتطلبات العملية التنظيمية ذاتها وبالمشكلات وبالظروف التي تعيش فيها المنظمة . ونلخص فيما يلي الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في خبير التنظيم <sup>(١)</sup> :

١ - يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى First class analytical mind تساعد في أن يدرك ما يجب عمله من وجهة نظر « منطق المنظمة » التي يتناولها بالدراسة ، بالإضافة إلى استيعاب حقيقى للاقتصاد الإدارى . ومن ناحية أخرى يكون لديه حساسية كافية لفهم المواقف السائدة بسرعة ، ومعرفة تامة بعلم النفس الإدارى لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية .

٢ - يجب أن يكون ملماً وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة . وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها ، وكذلك بالعمليات والأساليب المتبعة بها .

٣ - يجب أن يقف بعيداً عن أى صراعات أو مراكز قوى أو اللجوء في مواقف حرب سائدة ، ولكنه يجب أن يفهم جيداً المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشتركين في الصراعات .

٤ - يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائماً وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم .

٥ - يجب أن يكون رسمياً إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام

الآخرين ولكنه في الوقت نفسه يجب أن يكون صديقاً ومرحياً في منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة .

٦ - يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتي ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأى مدرسة فكرية . ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون مرناً في منهجه مدركاً أنه ربما يكون هناك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف .

٧ - يجب أن يكون ملماً بالفكر التنظيمي في الموضوع ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون عملياً إلى حد كبير .

٨ - يجب أن يكون قادراً على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع . ونحن نعتقد أنه يجب أن يكون المنظم على علم تام بالفكر الكلاسيكي والفكر الحديث في التنظيم كما أنه يجب أن يدرك المنظم ذاته ، يدرك تحيزات ومشاغره ومدى تأثيرهما على تفكيره وتحليله وتقييمه .

وليس من الممكن عملياً توافر كل هذه الصفات في شخص واحد ولكن الهدف دائماً هو الحصول على شخص يقرب من هذا النمط المثالي . فالشخص الذى تتوافر لديه القدرة التحليلية والدبلوماسية الكافية لتنفيذ المهمة دون إثارة الاعتراضات مسألة ضرورية ولكن المرونة والقدرة على التعلم مهمة كذلك أيضاً . فإذا توافر ذلك في الفرد فإنه من الممكن أن يتعلم عن المنظمة وعن أساليبها الفنية وشخصيات المديرين فيها في أثناء دراساته على أن يكون

مستعداً لتكييف آرائه وأفكاره . ويجب أن يدرك أن التنظيم الذي يبدو جيداً على الورق ربما لا يكون كذلك في الواقع العمل لمنظمة ما<sup>(١)</sup>

ويجب على خبير التنظيم ألا يكون عنيداً في خطته التنظيمية . فالإدارة هي التي ستعيش مع التنظيم ويجب أن يلائم احتياجاتها وعلى الخبير أن يضع هذه الحقيقة دائماً في ذهنه<sup>(٢)</sup> .

وفيما يلي مقياس صممناه لقياس القدرة التنظيمية :

- ١ — هل عقليتك التحليلية من الدرجة الأولى ☐ نعم ☐ لا
- ٢ — هل تتوافر لديك الدبلوماسية الكافية لتنفيذ المهمة دون إثارة الاعتراضات ☐ نعم ☐ لا
- ٣ — هل أنت مستعد للتنازل عن أفكارك إذا ثبت خطأها ☐ نعم ☐ لا
- ٤ — هل أنت مستعد للتعلم بصيغة دائمة ☐ نعم ☐ لا
- ٥ — إلى أى مدى تعرف عن عمل المنظمة وأسايلها ☐ ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط
- ٦ — إلى أى مدى تعرف عن شخصيات المديرين وسلوكهم ☐ ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط
- ٧ — هل أنت ملم بالفكر الكلاسيكي في التنظيم ☐ ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط
- ٨ — هل أنت ملم بالفكر الحديث في التنظيم ☐ ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط
- ٩ — هل تعرف تحيزاتك وتأثيرها على وجهات نظرك ☐ نعم ☐ لا

١٠ - هل أنت قادر على معرفة التحريفات في

نظر وأقوال من تقابلهم ☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

١١ - هل لديك القدرة على الإقناع والتأثير ☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

وهناك بديلان للقيام بالدراسة التشخيصية فلما أن تسند إلى لجنة من داخل المنظمة أو إلى مستشار خارجي . ولكل طريقة مزايا وعيوب .

لجنة من الداخل للقيام بالدراسة التنظيمية :

إن من أهم مزايا تكوين لجنة من الداخل لإعادة التنظيم ما يأتي :

١ - إن اشترك بعض المسؤولين من المنظمة يضمن وجود معلومات أفضل وبيانات أكثر عن الوضع السائد ربما يكون في غيابها نقط ضعف كبيرة .

٢ - إن اشترك عدد أكبر في الدراسة التنظيمية ( في حالة ما إذا تم اختيارهم بعناية ) معناه توافر عدد أكبر من الأفكار .

٣ - إن اشترك المسؤولين المهتمين في الدراسة التنظيمية يضمن تعاونهم ويزيد من اهتمامهم بعملهم الحالي والمتوقع وبالتالي يزداد احتمال فاعلية التنظيم المقترح •

٤ - إن اشترك المسؤولين يجعلهم يشعرون ان التغييرات لم تفرض عليهم وبالتالي فلن يعارضوا التغييرات الجديدة وحتى إذا عارضوا التغييرات فربما يكون ذلك في أقل الحدود .

وفي تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية اكتشف أنه حتى وإن لم تكن هناك نتيجة ذات قيمة مباشرة من إشراك المسؤولين في الدراسة التنظيمية فإن مجرد



معرفة بما يجرى في الدراسات التنظيمية ومجرد الاستماع لوجهة نظرهم ربما يساعد في تدعيمهم للتغيرات التنظيمية التي تقرر<sup>(١)</sup>.

وتوجه العيوب الآتية لتكوين لجنة من الداخل للدراسة التنظيمية :

١ - إذا كان هناك صراع قوى على السلطة فإن الحان غالباً ما تؤدي إلى أضرار بدلاً من الرضا . في هذه الحالة يكون رئيس المنظمة هو الذي يتولى كل العملية التنظيمية بمساعدة مستشار من الخارج أو أحد خبراء التنظيم من الداخل .

٢ - إذا لم يفهم الإداريون أنه ليس من الممكن تحقيق كل رغباتهم فإن نتيجة اشتراكهم ربما تكون أكثر ضرراً من عدم اشتراكهم . فمن حقائق الحياة أنه لا يمكن رضاء كل الناس .

٣ - إذا لم يكن لدى الإداريين الوقت الكافي أو الفهم أو الاهتمام بالدراسة التنظيمية فإن اشتراكهم فيه ضياع للوقت والمجهود<sup>(٢)</sup> .

٤ - إن انغماس الإداريين في حياتهم بالمنظمة غالباً ما يجعل من الصعب عليهم تمييز مصادر المشاكل لأنهم تعودوا عليها فالشخص الذي يعيش دائماً في مكان غير نظيف لا يشعر بعدم نظافته .

٥ - ربما يحاول البعض الدفاع عن الأوضاع القائمة *status quo* ويتخفى ببيانات مهمة .

٦ - إن وجود أعضاء في اللجنة على مستوى على أو وظيفي منخفض

Dale, *Planning and Developing the Company Organization* (١)  
Structure, op cit., p. 187.

Dale, *Organization*, op. cit., p. 200. (٢)

يقلل من قدرتهم في الحصول على البيانات أو في القيام بعمليات الإقناع  
للاقتراحات المقدمة .

**الاستعانة بمستشار خارجي للدراسة التنظيمية :**

يمكن الاستعانة بالمستشارين الخارجيين إما للقيام بالدراسة التنظيمية كلها  
أو مساعدة إدارة التنظيم .

**وللمستشار الخارجى عدة مزايا :**

١ - المستشار الخبير <sup>(٥)</sup> عنده نظريات حديثة وخبرة عميقة تجعله قادراً  
على تشخيص المشكلة بسرعة وبعثق كما أن لديه مجموعة من البدائل لتصميم  
الميكلي تناسب مع مختلف الظروف غالباً ما تكون أكثر وأفضل مما لدى  
العاملين بالمنشأة \*

٢ - المستشار الخبير ملم بالمنهج العلمى للقيام بالدراسة ويطرق تجميع  
المعلومات وتحليلها ويمكنه إتمام ذلك بطريقة اقتصادية .

٣ - إن الأشخاص في المنظمة غالباً ما يكونون أكثر صراحة مع المستشار  
الخارجى عما لو كان القائم بالتنظيم من الداخل حيث يسهل عليهم الكلام عن  
مراكز القوى والصراعات والكفاءات لأنهم يعلمون أنه ( المستشار الخارجى )  
لا يكون جزءاً من مراكز الصراع .

٤ - إن الاستعانة بمستشار خارجى يكون أرخص في الأجل الطويل  
لأن المصروفات لا تستمر بعد القيام بالعملية التنظيمية . إن وجود خبير واحد  
للتنظيم تابع للمنظمة غالباً ما يؤدي إلى إنشاء وحدة للتنظيم تكبر على مر

---

(٥) إن الخبرة إذا لم تكن متنوعة فلا تسمى خبرة فالشخص الذى لديه خبرة في عملية واحدة  
تم بنفس الطريقة لمدة ٢٥ سنة ما هي إلا سنة واحدة خبرة مكررة ٢٥ مرة .

الزمن حتى تصبح إدارة عامة ولو قدوت المصروفات الخاصة بإدارة التنظيم في عام واحد لقدوت بأكثر من المبلغ الذى يتقاضاه مستشار في عملية تنظيمية .  
ومن ناحية أخرى فإن من عيوب الإستعانة بمستشار خارجي في التنظيم ما يأتى :

١ - عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل والأساليب التكنولوجية والعادات المتبعة في المنظمة مما يجعل الاحتمال كبيراً في تقديمه حلاً نظرياً .

٢ - إذا لم تتوافر الأمانة التامة في المستشار الخارجى فإنه ربما يقترح تنظيمياً يحقق مزيداً من الترقيات لكل الأفراد الموجودين ولكنه يقلل من كفاءة العمل ويزيد من الصراعات في الفترة التى تلى عملية إعادة التنظيم .  
ذلك بالإضافة بأنه من الممكن جداً أن يتقل أصرار المنظمات إلى بعضها وربما يكون ذلك في غير صالحها .

من الذى يتولى الدراسة التنظيمية للشركات في أمريكا ؟

في بحث قامت به جمعية الإدارة الأمريكية A.M.A. بين مائة شركة من الشركات الكبيرة ( أكثر من ١٠٠٠ موظف ) اتضح أن ٦١ ٪ لديها إدارة للتنظيم وأن ٤٢ ٪ من الذين لديهم إدارة تنظيم يوظفون خمسة أشخاص على الأكثر في الإدارة المذكورة<sup>(١)</sup> .

أما في الشركات المتوسطة الحجم ( ٥٠٠ موظف وأقل من ٥٠٠٠ موظف ) فقد اتضح أن ٣٨ ٪ منهم عندهم إدارة تنظيم وأن إدارة التنظيم فيها لا تزيد على ثلاثة أشخاص<sup>(٢)</sup> .

## كيف نبدأ التطوير التنظيمي

من الأخطاء الشائعة أن تصدر الإدارة العليا قراراً بتنظيم الشركة أو المنشأة أو الوزارة على اعتبار أن ذلك كفيل بتحفيز الناس لقبول التغيير المنتظر . ولقد أثبتت الدراسة الميدانية والملاحظات العملية على أنه يعد خطأ كبيراً البدء بإصدار قرار تنظيم أو إعادة تنظيم أو تطوير تنظيمي . . . حيث إن هذا القرار يحمل معه مسار نعشه . . . فالتنظيم مرتبط ارتباطاً مباشراً بمراكز الأفراد في المنظمة ومرتبطة بأدوارهم وبعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية . . . إلخ وأي قرار بإعادة التنظيم - حتى مع توافر كل النوايا الحسنة - كاف لإحداث تساؤلات على مستوى معظم القيادات والعاملين عن التصور الجديد ودور كل منهم ومكاسب كل منهم واحتمالات ترقية أو عزل أى منهم . . . إن معظم محاولات التنظيم أو إعادة التنظيم التي تبدأ بقرار مصيرها الفشل للأسف .

لقد قام أحد الباحثين في فرنسا بدراسة « طريقة التدخل » لتطوير المنظمة وكان البحث وهو عبارة عن رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة نيويورك عن أثر « طريقة التدخل » Intervention التنظيمي في عملية التطوير التنظيمي بالإشارة إلى نظام تطبيق الإدارة بالأهداف في فرنسا . وانتهى الباحث إلى القول بأن اتخاذ قرار بإعادة التنظيم خطر على العملية التنظيمية حيث يأخذ المديرون والعاملون مواقف مبدئية ( معارضة غالباً ) أو على الأقل ينتابهم شعور بالقلق قد يزداد لدرجة التوتر حتى تنتهي العملية التنظيمية والتي غالباً ما تأخذ وقتاً طويلاً .

إن إصدار قرار من رئيس المنظمة بإعادة التنظيم مبنى على افتراض كلاسيكي خاطئ . الافتراض هو أن رئيس المنظمة هو الوحيد صاحب

السلطة الذى يملك القرار وهو المسئول الأول . . . إن هذا الافتراض خاطئ لأن مفهوم الإدارة الحديثة ينبع من حكمة سامية « كل كلم راع وكل راع مسئول عن رعيته » وبالتالي فإن القرار يجب أن يكون جماعياً . ولكن المشكلة أن القرار لا يمكن أن يكون جماعياً بالمشاورة الصورية . . . ولكن يجب أن يكون القرار من خلال تصور عند كل المديرين أصحاب مراكز المسئولية فى المنظمة عن الأحوال المرغوبة والمثل والممكنة والحالية . وهو تصور لا يحدث خلال ليلة واحدة ولكن من خلال دراسة متأنية للوضع الحالى وأمل المستقبل والمصلحة الشخصية المرتبطة بالتغيير . وقد تكلمنا بإسهاب عن مقاومة التغيير لأى ابتكار فى النموذج الكلاسيكى .

إن الحل الأمثل - من واقع خبرتى العملية ومشاهداتى وقرائاتى عن سبب فشل الإدارة بالأهداف كأسلوب فعال للإدارة - هو اشتراك طاقم المديرين فى دراسة تشخيصية للنتائج التى تحققها الشركة أو المنشأة من واقع دراسة القوائم المالية لمعرفة الصورة الكلية والاتجاهات المستقبلية . . . فى شكل سمناز خاص يسمى « سمناز الفعالية الإدارية » لا يحضره أشخاص فى علاقات رئاسية وبالتالى فمن الممكن فى المرحلة الأولى عمل سمناز لكل مستوى قيادى حيث المطلوب هنا هو « إذابة الثلوج » ولا يمكن إذابة الثلوج - فى التطوير التنظيمى - من خلال جلسات فيها المرعوسون ورؤساؤهم .

وليس هنا مجال لتفصيل موضوعات السمناز أو طريقة إدارته فلقد عاجلنا هذا الموضوع فى كتابنا « الإدارة بالأهداف والنتائج » . عندما تكلمنا عن كيفية تطبيق النظام .

إننا نكتفى هنا بالقول بأن سمناز الفعالية الإدارية هذا يبدأ بكل مدير من حيث تصوره عن مجالات النتائج المطلوب تحقيقها ( على مستوى إدارته

هو ) ويمكن أن يتوصل إلى ذلك من قراءة بطاقة الوصف الوظيفي التقليدية الخاصة به ( انظر محاولات المديرين لتحويل بطاقات التوصيف التقليدية إلى مجالات نتائج في الفصل التاسع ) . يصبح المطلوب أن يفكر المدبرون - كل على حدة ونحت إشراف خبير - عن الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المدير الواحد وبالتالي الأهداف الكلية على مستوى المنظمة ككل .

وقد أثبتت التجربة أن هذه الطريقة ( البدء بالأهداف ) أقل خطراً من الطريقة المعروفة بالقوى المعوقة والقوى الدافعة Field Force Analysis حيث يطلب من المديرين - في ضوء ذلك المنهج - أن يذكروا المشكلات التي تواجههم ثم يقوموا بتصنيفها وتحديد أولوياتها كما يقومون بتحديد القوى الدافعة والمفروض أن يستغلوها في إحداث التغيير .

قد يرى البعض أن البدء بأسلوب طرح المشكلات أو أسلوب القوى الدافعة والقوى المعوقة يحقق نتائج طيبة لأنه يشجع المديرين على طرح ما بضايقتهم ولكن هذا المنهج يحمل معه مقومات تدميره فالبدء بالمشكلات منهج خطير حيث يصعب في كثير من الحالات السيطرة على المشكلات الكثيرة المتعددة التي تظهر . إنني لا أحبذ بداية عملية التطوير التنظيمي من مدخل المشكلات ولكنني أحبذ بداية العملية من مدخل الأهداف . . صحيح أن المدخلان سيلتقيان ولكن مدخل المشكلات ( القوى المعوقة والقوى الدافعة ) مدخل غريب للأمال وتجربة الكثير من الناس في البلاد العربية وفرنسا خبير دليل على هذه النظرية .

إن الحماس الذي يخلقُه سمنار « الفعالية الإدارية » عن الإمكانيات الموجودة عند كل مدير يقلل من مخاوفه عن التغيير ولقد ثبت أن هذا السمنار فعال من حيث إنه يكون ثقة بين المستشار الخارجي وطاقم المديرين

في الشركة حيث كلنا نعرف أن كثيراً من المتغيرات التنظيمية لا يمكن الحصول عليها بالشكل التقليدي فالتنظيمات غير الرسمية وأنماط السلوك والمعايير وأنماط القيادات الإدارية . . : إلخ لا يمكن معرفتها بتوجيه قائمة الأسئلة التقليدية . . إنها أشياء تطفو على السطح ويلاحظها الناس ولكنهم لا يتكلمون عنها في جلسات مفتوحة (إلا في امج تدريب الحساسية ونحن لا نفضلها لخطورتها) .

فإذا نشأ هذا الحماس وتولدت الثقة مع المستشار الخارجي فإنه يصبح جازماً الآن لاستخدام الإطار العام التالى للدراسة التشخيصية « للديناميات التنظيمية » وهو الإطار المبني على نموذج التنظيم الفعال السابق عرضه في الفصل السابق .

### إطار عام للدراسة التشخيصية

#### « للديناميات » <sup>(١)</sup> . التنظيمية

ساد اعتقاد كبير بين المفكرين والممارسين في النصف الأول من القرن العشرين بأن إعادة التنظيم ماضى إلا عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية الرسمية مثل عدد المناصب وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والمستشارون والمفتولون والمجان وسلطات ومسؤوليات المناصب . . إلخ مما نسميه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .

وفي العشرين سنة الأخيرة فإن المطلعين على ما يجرى من الأمور لابد وأن يلاحظوا ظهور أدوات وأساليب لتحسين فعالية المنظمات . . أساليب مبنية على العلوم السلوكية مثل :

Dynamics

(١)

Kotter, *Organisation Dynamics*. من كتاب

( م ٢٥ - التنظيم )

(أ) أساليب تدريب المديرين مثل منهج « كبنر و تريجو » ( راجع كتاب الإدارة للمؤلف ) ومنهج الشبكة الإدارية ( راجع المدير الفعال للمؤلف ) وبراميج الحساسية . إلخ :

(ب) أساليب معالجة الصراع مثل « بناء الفريق » و « المختبرات » و « اجتماعات المواجهة » .

(ج) التوسع في مفهوم التنظيم الرسمي ليشمل نظم التشغيل الرسمية بمعنى الإجراءات الرسمية لتخصيص الموارد والرقابة على الموارد المالية وقياس الأداء ولاختيار الأفراد وتحفيز الأفراد .

(د) دراسات قياس « الاتجاهات » أو ماسمي بعد ذلك بدراسات « المناخ التنظيمي » .

(هـ) دراسات عن « طرق التدخل » الخارجي بمعنى استدعاء مستشارين من الخارج لإحداث التغيير .

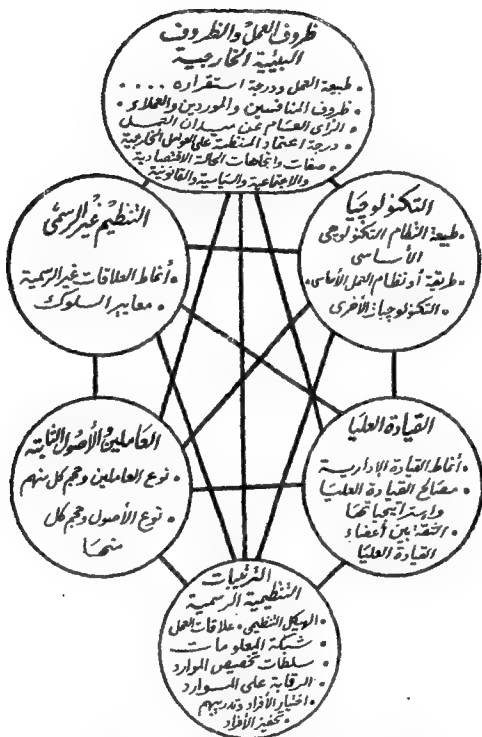
ونتيجة لذلك فإن المديرين يتمتعون الآن بقدر كبير جداً من الأدوات . ولكن المشكلة أن هذه الأدوات ومعالجتها جزئية فمن الضروري وضع كل هذه الأدوات بشكل متكامل . ويتفق عدد كبير من الناس على أن الدراسة التشخيصية للمنظمة يجب أن تشمل عدة أجزاء تكون في مجموعها النظام .

فدراسة الهيكل التنظيم والاختصاصات والسلطات والتبعيات غير كافية . ودراسة نظم التشغيل الرسمي « تخصيص الموارد والرقابة على الموارد المالية وقياس الأداء واختيار الأفراد وتدريب الأفراد وتحفيز الأفراد » غير كافية فمن الضروري دراسة القيادة العليا للمنظمة ( مجلس الإدارة مثلاً أو كبار طاقم الإدارة في وزارة ) حيث ثبت أنها تترك بصماتها بقوة في المنظمة .



كما أنه من الضروري دراسة ظروف المنافسين والموردين والعملاء والظروف البيئية الخارجية المؤثرة على المنظمة . . . فذلك يؤثر بالضرورة على فعالية المنظمة . ومن الضروري أيضاً دراسة التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ( فنظام إنتاج نمطى يفرض مشكلات تختلف عن مشكلات الإنتاج بالطلية ) ومن الضروري دراسة التكنولوجيات الأخرى مثل كيفية وأساليب تقديم الخدمة . . . وبالإضافة إلى القيادة العليا والظروف والتكنولوجيا فإن التنظيم غير الرسمي مهم جداً حيث يجب دراسة أنماط العلاقات غير الرسمية ومعايير السلوك . وأخيراً يجب دراسة حجم المنظمة وذلك بدراسة حجم ونوع العاملين فيها وحجم ونوع الأصول الثابتة . فالمنظمة تختلف باختلاف هذه العوامل المتداخلة ذات التأثير المتبادل <sup>(١)</sup> .

وفى إطار للعوامل المتداخلة ذات التأثير المتبادل فى الممارسة التنظيمية والى تحدد بالتالى درجة الفعالية ( التنظيمية ) .



## متغيرات التنظيم الفعال

Kotter, Organization Dynamics.

الفكرة الرئيسية لهذا الشكل مستمدة من كتاب:

### ظروف العمل والظروف البيئية الخلوجية :

#### • ظروف العمل :

- حجم رقم الأعمال ودرجة الاستقرار في ميدان عمل المنظمة .
- ظروف المنافسين والموردين والعملاء وطبيعتهم المميزة .
- سبب نجاح المنافسين .
- الرأى العام عن المنظمة .

#### • الظروف البيئية العامة :

- درجة اعتماد المنظمة على العوامل الخارجية ( البيئية ) .
- درجة قوة المنظمة في التغلب على المعوقات البيئية .
- صفات واتجاهات الحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية العامة .

#### التكنولوجيا :

- طبيعة النظام التكنولوجى الأماسى .
- نظام إنتاج تغطى أو إنتاج بالطلية .
- نظام تقديم السلع والخدمات .
- التكنولوجيات الأخرى .
- درجة تعقيد التكنولوجيات المستخدمة ( تكنولوجيا بحوث السوق مثلا ) .

### القيادة العليا للمنظمة :

#### • الصفات الشخصية :

- وصف مهارات واتجاهات ودوافع رغبات أعضاء رجال الإدارة العليا .
- تحليل افتراضات رجال الإدارة العليا عن كيفية تنظيم وإدارة المنظمة .

- نوع العلاقات بين أعضاء رجال الإدارة العليا .

- تحديد الفرد الذى يتمتع بقوة أكبر من غيره ( من بين رجال الإدارة العليا ) .

#### • الأهداف والاستراتيجيات .

- أهداف وخطط رجال الإدارة العليا على المستويين قصير الأجل وطويل الأجل .

- قوة رجال الإدارة العليا بالنسبة للمجموعات الأخرى فى المنظمة .

#### • الاستقرار :

- التغيرات التى حدثت فى القيادة العليا للمنظمة فى العشر سنين الأخيرة .

- التغيرات المحتمل حدوثها فى المستقبل القريب .

### الرتبيات التنظيمية الرسمية :

#### • الهيكل التنظيمي :

- المناصب الإدارية .

- تجميعات المناصب الإدارية ( في مجموعات ) .
- التبعية الرئاسية .
- سلطات المناصب ومسئولياتها .
- اللجان .
- مجموعات العمل .
- الاجتماعات الدورية .

#### نظم التشغيل :

- الإجراءات الرسمية لتخصيص الموارد .
- الإجراءات الرسمية للرقابة على الموارد المالية .
- الإجراءات الرسمية لقياس الأداء .
- الإجراءات الرسمية لاختيار الأفراد .
- الإجراءات الرسمية لتدريب الأفراد .
- الإجراءات الرسمية لتحفيز الأفراد .

#### • الاستقرار :

- التغيرات التي تدخلت في الترتيبات التنظيمية الرسمية في العشر سنين الأخيرة .
- التغيرات المحتمل حدوثها في المستقبل القريب .

#### العاملون والأصول الثابتة :

#### • العاملون :

- عدد ونوع العاملين ( لإيضاح حجم المنظمة وأنواع التخصصات المطلوبة ) .

— خلفيات المجموعات المختلفة وتوقعاتهم عن المنظمة ومستقبلها .

• الأصول الثابتة :

— بيان بالأصول المؤجرة .

— حجج الأصول .

— درجة سيولة الأصول .

التنظيم غير الرسمي :

• أنماط العلاقات غير الرسمية :

— أنماط العلاقات بين الأفراد وبعضهم .

— أنماط العلاقات بين المجموعات .

— كيفية حل المبراعات التنظيمية .

• معايير السلوك :

— درجة التقاضي المطلوبة في العمل .

— القيم التنظيمية السائدة بين الموظفين نتيجة ضغط المجموعة .

— معايير سلوك المجموعة بشكل عام .

### بين التنظيم الأمثل والتنظيم الممكن

إن بناء تنظيم أمثل ليس معناه بالضرورة تغيير الوضع الحالي ليتفق مع التنظيم الأمثل . إن عملية إعادة التنظيم قد تتم بتغيير تدريجي لتحويل الوضع الحالي إلى الوضع الأمثل خلال فترة ربما تستمر أكثر من ثلاث سنوات . إن التغيير السريع المفاجئ أو ما يسميه خبراء التنظيم « منحنى الزلازل » ترجمة

للامصطلح The Earth Quake Approach ربما يحدث ردود فعل عنيفة تكون نتائجها أخطر من وجود العيوب التنظيمية الأصلية . فإذا وجد أن التنظيم الأمثل غير ممكن فإنه من الضروري وضع خطة تدريبية بحيث تكون المرحلة الأولى مرحلة التنظيم الممكن . فعل حد تعبير أر نست ديل خبير التنظيم فإن التنظيم مثل السياسة هو فن الممكن<sup>(١)</sup> .

### مرة أخرى : ما معنى تطوير تنظيمي ؟

لهذا العنوان أهمية قصوى فنحن في هذا الكتاب لا ننظر إلى التنظيم على أنه تصميم هيكل أو أنه تحديد سلطات ومسئوليات وعلاقات وتوصيف وظائف أو أنه نظام أوسع يشمل ترتيبات تنظيمية رسمية أخرى ( نظم الرقابة والتحفيز . . . ) . ولكننا ننظر إلى التنظيم على أنه نظام ديناميكي للتعاون مكون من عدة أجزاء أو متغيرات أطلقنا عليها متغيرات تنظيمية وتقع في ست مجموعات .

فالتطوير التنظيمي Organization Development ( وهو معروف في العالم بحرفين O.D. ) عملية كلية تنصدي لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية وهي هنا :

- ١ - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية باعتبارها محددات .
- ٢ - التكنولوجيا باعتبارها تمثل نوع طريقة العمل في المنظمة .
- ٣ - القيادة العليا التي تمسك بالدفة ( كابتن السفينة ) .

٤ - الترتيبات التنظيمية الرسمية بمعناها الواسع والتي تشمل الهيكل التنظيمي ونظم التشغيل التنظيمي .

٥ - نوع وحجم العاملين والأصول غير البشرية .

٦ - التنظيم غير الرسمي .

إن منهجنا منهج كلى متكامل . . منهج نظم Systems approach

### تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد

إن العنصر الأساسي في قبول التنظيم الجديد هو الإلمام بالتنظيم الجديد وفهمه . فإذا تم توصيل التنظيم الجديد لأولئك الذين سيتأثرون به بطريقة سيئة فإن رد الفعل ربما يكون عنيفاً . ومن الممكن فرض تنظيم جديد ومع هذا من الضروري معرفة أحسن الأساليب لتخفيف ردود الفعل أو إلغائها . والمسألة كلها في الواقع مسألة إقناع .

ومن أساليب الإقناع ما يأتي<sup>(١)</sup> :

١ - شرح مزايا التنظيم الجديد بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين فيها فإذا لم يكن للتنظيم الجديد مزايا فإن تقديمه وشرحه عملية لا فائدة فيها .

٢ - ضرب الأمثلة على تجارب تنظيمية مماثلة غالباً ما يكون مفيداً ولا سيما إذا كان من الممكن توزيع هذه التجارب المماثلة مكتوبة .

٣ - طلب المشورة : عندما يشرح رئيس المنظمة المشكلة التي يعانيها

---

(١) Dale, *Planning The Corporate Organisation Structure* op. cit., p. 159.



فلأنه سيوجد الكثيرين من حوله يتقدمون بحلول لها . . إن تقديمهم لهذه الحلول بمثابة دعم للتحول الجديد .

٤ - تعريضات مادية أو ألقاب جديدة أو حجرات فاخرة أو مزايا أخرى مرتبطة بالتنظيم الجديد .

٥ - خطة معاشات ممتازة تسمح لمن يريد ترك الخدمة أن يتركها .  
وتكون هذه الخطة هي آخر سلاح يمكن استخدامه لأولئك الذين لا يريدون التغيير حتى اليوم الذي يموتون فيه .

٦ - القيام بدراسات تبين أخطاء معينة يقوم بتصحيحها التنظيم الجديد .

٧ - الاشتراك في عملية إعادة التنظيم أو في اجتماعات شرح التنظيم الجسدي .

ومن الضروري أن يقوم الشخص الذي أقر التنظيم بالاجتماع مع المروسين المباشرين لشرح المبررات الموضوعية لإعادة التنظيم ومزايا التنظيم الجديد ويفتح الباب للمناقشة والإجابة عن الأسئلة بحيث يشعر الآخرون أن المسألة ليست مسألة قرار شخص وإنما مسألة موقف يفرض نفسه<sup>(١)</sup> . فإذا

---

(١) لفكرة جنرال موتورز الأمريكية أسلوب في إقناع العاملين بالتنظيم الجديد . يتلخص هذا الأسلوب في :

( أ ) إعطاء حرية مطلقة في مناقشة التنظيم في مرحلة التخطيط بدون أي عقاب أو تأنيب على أي وجهات نظر تطرح .  
( ب ) عرض التغييرات - مقدماً - على الذين سيتأثرون بها وإعطائهم حرية كاملة - أحياناً - يعارضون رؤساء وجهات نظر التنظيم الجديد لتشجيع المروسين لكي يكونوا أكثر صراحة .

( ج ) استمرار المناقشات حتى الوصول إلى اتفاق سواء في الصيغة النهائية أو بالتعديل .  
التغذية الرئيسية إنه يجب الاستماع إلى كل الاعتراضات ومحاولة أخذها في الحسبان .

التوسع :

انتهى هذا الاجتماع فإن كل رئيس يقوم بدوره بشرح التنظيم الجديد  
للمؤسسة ليحصل على تعاونهم الاختيارى وهكذا حتى يعرف كل شخص  
فى المنظمة ماذا حدث ولماذا .

ولنتذكر أن التطوير التنظيمى لأى منظمة « بيروقراطية » لا يمكن أن  
يتم إلا من خلال أزمة كما سبق أن بينا عند الكلام عن التنظيمات الكبيرة  
المقدمة فى الفصل السادس . لذلك لزم التنويه .

## ملخص

وضحنا في الفصل السابق المتغيرات التنظيمية للنموذج التنظيمي الفعال وكان لابد من التصدي لقضية « التطوير التنظيمي » للمنظمات القائمة وهو ما عالجناه في هذا الفصل .

وضحنا في البداية أعراض التنظيم السيئ ( المريض ) أو التنظيم غير الفعال باعتبار أن الأعراض شيء والأسباب شيء آخر . فالأعراض ظاهرة أما الأسباب فيطلب الأمر دراستها بالبحث المتأنى . وأجبتنا عن السؤال : من الذى يتولى الدراسة التشخيصية للدinamيات التنظيمية ونحن نفضل دائماً أن يقوم بذلك مستشار خارجي بمساعدة مجموعة متعلمة متحمسة من داخل الشركة بترتيب خاص .

وذكرنا أن بداية التطوير التنظيمي لا يمكن ولا يصحح أن تبدأ بقرار من مجلس على قمة الهرم ولكن يفضل دائماً أن يكون نتيجة سمنار خاص بين أعضاء رجال الإدارة العليا والمستشار الخارجى لإذابة الثلوج وتوفير الثقة ثم عرضنا إطاراً عاماً للدراسة التشخيصية للدinamيات التنظيمية من منطق نموذج التنظيم الفعال والمتغيرات التنظيمية التى عرضناها في الفصل السابق . وذكرنا موضوع التنظيم الممكن والتنظيم الأمثل . . وأخيراً كيفية تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد .



## نظريات التنظيم

## THEORIES OF ORGANIZATION

- نظرة كلية على نظريات التنظيم
- النظرية الكلاسيكية
- النظرية الكلاسيكية الحديثة (السلوكية)
- نظرية النظم
- كلمة أخيرة عن نظرية النظم
- بعض عطاء الفكر التنظيمي



## نظرة كلية على نظريات التنظيم

آن الأوان الآن للنخص في شكل إطار عام نظريات التنظيم . . وإذا كنا قد بينا في الفصل الأول اختلافات الناس بصفة عامة وعلماء التنظيم بصفة خاصة في نظرتهم إلى مفهوم التنظيم ، فلنا أن نتوقع أن تكون هناك عدة نظريات للتنظيم وعدة تصنيفات للنظريات .

يصنف البعض نظريات التنظيم إلى نظريتين أساسيتين : نظرية كلاسيكية ونظرية سلوكية ، ويرى البعض الآخر أن نظريات التنظيم خمس على أساس اعتبار نظرية التنظيم البيروقراطية نظرية قائمة بذاتها واعتبار نظرية الظروف البيئية Contingency Theory نظرية أخرى قائمة بذاتها ، وبالتالي تصبح نظريات التنظيم خمس كالآتي :

- النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية .
- النظرية البيروقراطية .
- النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية السلوكية .
- النظرية الموقفية أو نظرية الظروف البيئية Contingency Theory
- نظرية النظم Systems Theory

ويصنف «هنري تومس» Toal في كتابه Theories of Organisation نظريات التنظيم إلى ست مجموعات فنظرياته التنظيمية التي يخصص لكل منها فصلا كالآتي<sup>(١)</sup> :

Classical Theory.

Social Exchange Systems Theory.

Structural Systems Theory.

Technological Systems Theory.

Adaptive Systems Theory.

( ٢٦ م - التنظيم )

- ١ - النظرية الكلاسيكية .
- ٢ - نظرية « نظم التبادل الاجتماعي » وهو يشير إلى النظرية السلوكية
- ٣ - نظرية النظم الهيكلية .
- ٤ - نظرية النظم التكنولوجية ( وهو يشير إلى النموذج البيروقراطي باعتباره نظاماً تكنولوجياً دقيقاً )
- ٥ - نظرية النظم المتكيفة .
- ٦ - نظرية التنظيم المتكاملة<sup>(١)</sup> .

ونحن نرى أن نظريات التنظيم تقع في ثلاث مجموعات رئيسية وإن كان بعض النظريات تقع على الحدود الفاصلة بينها .

أولاً - النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية وانصارها الكلاسيكيون ويعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجاً خاصاً من النماذج الكلاسيكية .

ثانياً - النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية المعروفة باسم النظرية السلوكية وأنصارها السلوكيون . ونحن نفضل تسميتها الكلاسيكية الحديثة عن النظرية السلوكية لأنهم - بالرغم من انتقادهم - للنظرية الكلاسيكية فلم يهملوا يقدموا بديلاً للمبادئ الأساسية للنظرية الكلاسيكية وكل أفكارهم تنصب على لفت نظر الناس إلى أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية والقيادة والتحفيز باعتبارها أموراً لا بد من الاهتمام بها بالإضافة إلى التنظيم الرسمي .



ثالثاً - نظرية النظم وهى النظرية التى تعالج التنظيم على أنه نظام متكامل عبارة عن أجزاء أو متغيرات تؤثر فى بعضها . وعلى ذلك قد يرى بعض أن نظرية الظروف البيئية ( الموقفية ) من نظريات النظم . . . قد يرى البعض أن التنظيم البيروقراطى يدخل فى حيزه نظريات تنظيم التسويقية ( مثل هنرى تومس ) - ولكننا ننظر إلى نظرية النظم فى التنظيم من وجهة نظر نظام ديناميكى متكامل . وبالتالي فإن أقرب نظرية تكون تحت هذه المجموعة الثالثة هى نظرية رنسيس لا يكرت التى أوردتها فى كتابة المنظمة الإنسانية Human Organization وقد اخترناها لتمثل نظرية فى التنظيم

وبطبيعة الحال فإن نموذج التنظيم الفعال الذى قدمناه فى الفصل الثانى عشر ينتمى إلى نظرية النظم . ويلاحظ القارئ ١٠٠٠ سمينا عناصر النظام بمتغيرات الديناميات التنظيمية حيث ننظر إلى التنظيم على أنه شئ وليس شيئاً فى حالة سكون .

وسنعالج نظريات التنظيم الثلاث على التوالى علماً بأننا رأينا عرض الإطار العام لكل نظرية بدلاً من عرض إسهامات الأفراد فى بناء النظرية<sup>(١)</sup> .

---

(١) من أحسن ما كتب عن نظريات التنظيم من حيث الوضوح والذقة والشمول والاختصار تلك المقالة التى كتبها ولهم سكوت بعنوان « نظرة كلية على نظريات التنظيم » وهى مقالة افتتاحية فى كتاب « تومس » بعنوان « نظريات التنظيم » . وبطبيعة الحال قد تأثرنا بها كثيراً وسحبنا على المرة الواحدة بها .

William Scott, "Organization Theory An Overview of the Field" Theories of Organisation (Chicago 88 Clait Press, 1975).

## النظرية الكلاسيكية

### The Classical Theory

يستخدم معظم المفكرين الكلمة الإنجليزية Classical لتعني شيئاً من الدرجة الأولى . . شيئاً متمشياً مع الأسلوب المتحفظ القديم . . وهذا هو تعريف قاموس أكسفورد<sup>(١)</sup>. فكلمة « كلاسيكي » ليست كلمة عربية، وإنما تستخدم لتعني شيئاً تقليدياً مستقراً ، ومن الممكن إحلال كلمة تقليدى محل كلمة « كلاسيكي » ولكننا نفضل استخدام هذه الكلمة الأخيرة وإن كنا نستخدم كلمة « تقليدى » traditional لتعني نفس الشيء .

إن كلمة كلاسيكي هنا كلمة اشتقت فلسفياً من القرن التاسع عشر . . . من تفاعل عدة تيارات فكرية كانت سائدة حينئذ : سيطرة الآلة على الإنسان مع ظهور الآلة والـ . . الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينئذ .

ويمكن إرجاع الأساس الفكرى للنموذج الكلاسيكي إلى « فريدريك تايلور » واهتمامه بتقسيم العمل بين المخططين والمنفذين لتحسين الكفاءة الإنتاجية . ولكن معظم الدارسين لتطور الفكر التنظيمى يتفقون على أن أول محاولة منهجية لدراسة التنظيم وأول محاولة شاملة للتوصل إلى مبادئ عامة فى التنظيم هى تلك التى قام بها كل من « مونى » Mooney و « إلى »

Reiley والتي نشرت في كتابها *Onward Industry* عام ١٩٣١<sup>(١)</sup> وأعيد نشرها بعد ذلك باسم «موني» بعنوان : «مبادئ التنظيم»<sup>(٢)</sup>.

ومن يومها وظهرت عدة دراسات تعالج المبادئ الأساسية للفكر الكلاسيكي في التنظيم : منها على سبيل المثال كتاب «أرنست ديل» بعنوان «التنظيم» وكتاب «كونتز» وزميله «أودونيل» بعنوان «مبادئ الإدارة».

### المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكي

إن النموذج الكلاسيكي يبنى على أربعة محاور رئيسية :

- ١ - تقسيم العمل .
  - ٢ - نطاق الإشراف .
  - ٣ - التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل) .
  - ٤ - المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة
- ونعالج هذه القضايا الرئيسية باختصار فيما يلي :

#### ١ - تقسيم العمل :

يحتل تقسيم العمل دوراً محورياً في التنظيم الكلاسيكي فنقسم العمل إلى أجزاء صغيرة لتحقيق الكفاءة . وتقسيم العمل يعني الاعتماد على التخصص حيث يقدم كل

James Mooney and Alan Reiley, *Onward Industry*, (New York, Harper and Brothers, 1931) .

James Mooney : *Principles of Organization*.

وأيضاً :

Earnest Dale : *Organization*.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell : *Principles of Management* New York McGraw-Hill Book Company, 1959.

(٢) انظر أيضاً :

E. Brech, *Organization* (London : Longmans, Green & Co. 1967).

L. Allen, *Management and Organization*. (New York, : McGraw-Hill Book C, 1966).

شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته . . . وذلك - طبقاً لهذا النموذج - يؤدي إلى سرعة الإنجاز وارتفاع جودة العمل وبالتالي تحقيق الكفاءة . إن تقسيم العمل معناه التخصص الوظيفي . إن مبدأ التخصص الوظيفي هذا معناه أن يتم تقسيم العمل إلى أدنى تقسيم : حيث يكون كل شخص مسئولاً عن أقل ما يمكن من الأعمال المتجانسة من أجل ربط القدرات بالوظيفة المتخصصة . فأعمال المشروع الصناعي مثلاً تقسم إلى : إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد . والإنتاج يقسم إلى تخطيط وإنتاج وعمليات إنتاجية وتقسيم العمليات الإنتاجية إلى تقسيمات فرعية . . . وهكذا<sup>(١)</sup> .

## ٢ - نطاق الإشراف :

إن تقسيم العمل إلى أجزاء يتطلب إعادة تجميعها في مجموعات بحيث يستطيع شخص ( الرئيس ) الإشراف عليها ( على الأجزاء ) . وفي ذلك يقال إن نطاق الإشراف هو عدد المرءوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم رئيس بكفاءة . كما يقال أيضاً إن « جريكيوناس »<sup>(٢)</sup> Graicunas هو أول من قام بدراسة موسعة عن نطاق الإشراف ونطاق الإشراف الأمثل ( عام ١٩٣٧ ) وبصرف النظر عن تفسير « نطاق الإشراف الأمثل » فإنه من الملاحظ أن لنطاق الإشراف أثراً كبيراً في تحديد شكل « الهرم التنظيمي » عند النمو . فنطاق الإشراف الواسع يجعل الهرم مفلطحاً ونطاق الإشراف الضيق يجعل الهرم مديباً . بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف يذهب إلى درجة تعقد العلاقات بين المناصب في هيكل التنظيمي .

(١) ربما يكون من المناسب هنا أن نذكر أن « تقسيم العمل » يذكرنا بما كتبه « آدم سميث » في كتابه « ثروة الأمم » Wealth of Nations من أهمية تقسيم العمل على المستوى القومي .  
(٢) Graicunas : Relationships in Organization, Papers on the science of Administration (New York, Columbia University, 1937)

### ٣- التدرج الرأسي أو التسلسل الهرمي :

إن تقسيم العمل وإعادة تجميعه في مجموعات لا بد وأن يخلق هيكلًا للعلاقات . . حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات ويحصل على المعلومات . . إن المبدأ الوارد هنا هو مبدأ وحدة القيادة ، مبدأ المساءلة ( المسؤولية عن أعمال ) . مبدأ تفويض السلطة ( مع تحميل المسؤولية ) .

### ٤ - المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة :

إن نمو حجم العمل يضع أعباء على الإدارة العليا وبالتالي فإن الأمر يتطلب تقسيم العمل بين التنفيذ وبين وحدات المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة وبذلك فالتنظيم يتصف بوجود تنفيذيين ومستشارين ومعاونين متخصصين *Line and Staff*

## دراسة تحليلية للمفاهيم التنظيمية

### في النموذج الكلاسيكي

إن المحاور الأربعة المتقدمة هي المنطلق الأساسي لدراسة النموذج الكلاسيكي : فمن هذه المحاور الأربعة تنشأ عدة مفاهيم تنظيمية تعتبر من خصائص النموذج الكلاسيكي .

### ١- الرشيد :

يرى معظم المفكرين أن النموذج الكلاسيكي نموذج يحاول حل المشكلة التنظيمية على أساس رشيد أى بعيد عن العاطفة . فالمنظمات الاقتصادية منظمات لها أهداف غالباً ما تكون تقديم سلعة أو خدمة مقابل ثمن يحقق ربحاً

لأصحابها . ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف فإنه لا بد من حصر الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها بطريقة رشيدة ومنطقية وإعادة تجميعها في مجموعات بطريقة رشيدة ومنطقية أيضاً بحيث يتم إسنادها إلى أشخاص متخصصين . إن النقطة الضرورية هنا هي أن عملية تحديد هذه الأجزاء ( الوظائف ) تخضع للتفكير العلمي الرشيد وبالتالي لا يكون هناك مجال للعاطفة . . فلا يصح - طبقاً لهذا المبدأ أو القاعدة - إنشاء وظائف حول أشخاص أو خدمة الأشخاص . إن كل الوظائف وعلاقاتها ببعضها تستمد من متعلق يعتمد على التفكير العلمي الرشيد .

#### ٢ - التخصص :

إن الهدف من تقسيم العمل هو الاستفادة من التخصص . فالتخصص يؤدي إلى سرعة تنفيذ العمل ، وبالتالي إلى تحقيق الكفاءة . إن هذا يعني أن يكون النموذج الكلاسيكي مبنياً على تخصص وظيفي حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى أدنى مستوى لها . وعلى حد تعبير « هنري فايول » فإن التخصص يرتبط بالعالم الطبيعي ، ففي عالم الحيوان كلما زاد رقي الكائن زادت الفروق بين أعضائه . فعندما يتقدم المجتمع فإن الأعضاء الجدد المتخصصة تحل محل عضو واحد كان يقوم بكل الوظائف في الحالة البدائية . إن فائدة التخصص يذكرنا « هنري فايول » هو إنتاج أكبر وعمل أحسن بنفس الجهود ( هنري فايول : ص ٢٠ ) .

#### ٣ - التنسيق :

إن تجزئة العمل إلى أجزاء يخلق مشكلة جديدة وهو ضرورة التنسيق بين هذه الأجزاء لكي تعمل باتساق ولذلك تحتل قضية التنسيق أهمية قصوى في

النموذج الكلاسيكي من خلال منطق توحيد المسئولية أو ما يسمى « المركزية » وهذا يتقلنا للمفهوم التالى :

#### ٤- المركزية :

يشبه المفكرون الكلاسيكيون المركزية بالمخ فى جسم الإنسان حيث يعود للمخ جميع الأحاسيس من الأجزاء وحيث يصدر المخ الأوامر لجميع الأعضاء بقصد الحركة . ولذلك فإن النموذج الكلاسيكى يتصف بوجود شخص واحد على قمة الهرم التنظيمى يكون هو المسئول الأول .

#### ٥- مفهوم المسئولية :

يرى المفكرون الكلاسيكيون أن المسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة<sup>(١)</sup> ، والفكرة هنا هى أن تقسيم العمل لا بد وأن يتبعه تحميل مسئولية . فالمسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة على أساس أن ترك كل شخص يفعل ما يبدو له دون حساب مدعاة للقوضى والانهيار .

#### ٦- مفهوم السلطة :

إن وجود المسئولية أى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة هى المنطق الذى تعلى من أجله السلطة . والسلطة - بالمفهوم الكلاسيكى - هى الحق فى إلزام الآخرين للامتثال لأمر صاحب هذا الحق .

#### ٧- تكاليف السلطة والمسئولية :

إذا كانت المسئولية التزاماً بالقيام بواجبات محددة وإذا كانت السلطة هى إلزام الآخرين للامتثال وطاعة صاحب هذا الحق ، فإن السلطة والمسئولية

(١) انظر المستشار الإنجليزي «ايرويك»

على مستوى كل منصب من المناصب الإدارية يجب وأن تكون امتكافئين لأنه إذا زادت السلطة عن المسؤولية على مستوى المنصب الواحد كانت النتيجة طغيان الشخص . . وإذا زادت المسؤولية عن السلطة كانت النتيجة الطبيعية « الشلل » الجزئى أو الكلى . إن تحديد السلطة بقدر يتساوى مع المسؤولية على كل منصب يخلق ضرورة تفويض السلطة .

#### ٨- تفويض السلطة :

بالرغم من ضرورة تركيز السلطة على أعلى مستوى فى المنظمة فإنه من الضرورى تفويض السلطة إلى المستويات الأقل بالقدر اللازم للتنفيذ . إن المتصور هنا هو أن خزان السلطة موجود فى أعلى العماره حيث يتحكم الرئيس الإدارى فى كمية السلطة ( فى كمية المياه ) الواجب منحها للمستويات الأقل ( الأدوار الدنيا ) .

#### ٩- توصيات الوظائف كتابة :

استمراراً فى إحكام النموذج بالنسبة للمسئوليات والسلطات فإن الأمر يتطلب تحديد الواجبات لكل وظيفة وتحديد العلاقات بين هذه الوظيفة وباقى الوظائف وتحديد سلطات الوظيفة . . . كل ذلك بشكل مكتوب . . على أن يحدد أيضاً فى وصف الوظيفة مواصفات شاغلها حتى يتم الاختيار فى ظروف هذه المتطلبات الموضوعية (راجع موضوع التوصيف التقليدى للوظائف) .

#### ١٠- وحدة الرئاسة :

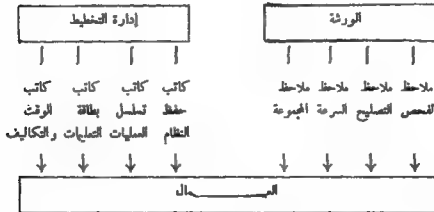
إن مركزية السلطة تتطلب تسلسلا فى الهيكل التنظيمى من حيث ضرورة وجود رئيس واحد لكل شخص بمعنى أن يتلقى كل شخص تعليماته من



شخص واحد فقط . فإذا حدث إخلال بهذا المبدأ فلن يكون هناك انضباط وسيتدهور النظام ويهدد الاستقرار . إن الأزواج في الرئاسة مصدر دائم للصراعات ويجب عدم التضحية به .

لقد أهتم هنرى فايول بمبدأ وحدة الرئاسة هذا وهو يختلف اختلافاً جوهرياً عن فريدريك تايلور .

لقد كان تايلور غير مقتنع بأن شخصاً واحداً يستطيع أن يقوم بكل عملية الإشراف فاقترح وجود أربعة كتبة في حجرة التخطيط ؛ أحدهم متخصص في حفظ النظام والتأديب ، والثاني متخصص في تسلسل العمل وخط السير ، والثالث في إصدار بطاقة التعليمات ، والرابع متخصص في الوقت والتكاليف . كما اقترح وجود أربعة ملاحظين في الورشة ؛ أحدهم مختص بالفحص والثاني مختص بالتصليح والثالث مختص بالسرعة والرابع مختص بمشاكل المجموعة .



شكل يبين تقسيم العمل الإشرافي كما نادى به فريدريك تايلور

إن تقسيم العمل الإشرافي الذي نادى به تايلور لم يكن إلا تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل ، أى عمل ، حتى العمل بين العمال وبين الإدارة . . . فصل

التخطيط عن التنفيذ وجعل التخطيط من اختصاص إدارة التخطيط على أساس أن العمال يكونون مسئولين عن التنفيذ ، وتكون إدارة التخطيط مسئولة عن جمع البيانات وتحليلها ، ووضع معدلات الأداء ووضع أحسن طريقة لأداء العمل .

إن التنظيم بما يشمل من تنفيذيين ووحدات استشارية معاونة أصبح هو النموذج المعمول به والذي نشأ عن تفاعل آراء هنرى فايول مع فريدريك تايلور .

إن هذا الخلاف بين ما ينادى به « فايول » من مبدأ وحدة الرئاسة وبين ما ينادى به تايلور من « الرئاسة الوظيفية » قد فتح المجال للعديد من التساؤلات حول الحل الصواب لهذه المشكلات ( سنعود لهذا الموضوع عندما نتكلم عن النموذج الكلاسيكى الحديث ) .

#### ٩١ - قصر خط السلطة :

إن التسلسل الرئاسى والتدرج الهرمى للسلطات يجعل من الضرورى أن يكون خط السلطة ذلك الخط بين أدنى المستويات وأعلىها قصير ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وقصر خط السلطة . إنه ضبط عدد المرعوسين لئلا يزيد نطاق الإشراف عن حد معين قد يؤدي إلى طول خط السلطة . ( تكلمنا عن هذا الموضوع بالتفصيل فى فصل نطاق الإشراف ومرة أخرى عندما تكلمنا عن النموذج الكلاسيكى الحديث ) .

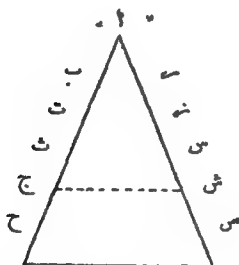
#### ٩٢ - الكلفة :

لما كان الأساس فى تصميم الهيكل التنظيمى - طبقاً للنموذج الكلاسيكى - هو رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة فإنه يصبح من الضرورى

ضبط التكلفة الإدارية بمعنى علم خلق مناصب لا لزوم لها . فليس من المتعلق زيادة تكلفة الهيكل المفروض فيه أن يحقق كفاءة في تحقيق الأهداف .

### ١٣ - العلاقات الهيراركية :

إن النموذج الكلاسيكي باعتباره نموذج رشيد فإن العلاقات التي يسمح بها هي العلاقات الرشيدة التي يتم التحكم فيها رئاسياً ، ولذلك فإن النموذج الكلاسيكي يتطلب أن تكون العلاقات رئاسية ( هيراركية ) إن هذا المبدأ ضروري للاتصال كما أنه ضروري لتطبيق وحدة السلطة الأمر . ونستعير المثل الآتي من هنري فايول :



لفرض أن هناك أموراً يجب أن تعالج بين (ش) و (ج) فإنه طبقاً للتسلسل الرئاسي فإنه يجب صعود السلم من (ش) حتى (أ) ثم يجب نزول السلم من (أ) حتى (ج) ثم يجب الصعود من (ج) إلى (أ) ثم يجب النزول مرة أخرى من (أ) إلى (ش) ، إن التسلسل الرئاسي ضروري لجعل التنظيمات

الكبيرة أشد تماسكاً . . . ولكن يجب على الإدارة العليا تشجيع الانصال الأفقى بين (ش) و (ج) .

### الإطار العام للمبادئ الكلاسيكية فى التنظيم

نبن فىا إلى الإطار العام للمبادئ الكلاسيكية فى التنظيم والى أمكن التوصل إليها من دراسات الفكر التنظيمى الكلاسيكى مع بيان مختصر للمفهوم الأساسى لكل مبدأ :

- ١ - مبدأ الوظيفة : التنظيم بحسب متطلبات الأعمال لا بحسب الأشخاص الموجودين .
- ٢ - مبدأ التخصص : الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال فى وحدات إدارية .
- ٣ - مبدأ التنسيق : الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقى للعمليات وبعمل الجان المناسبة .
- ٤ - مبدأ الاهتمام الملائم : إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى .
- ٥ - مبدأ وحدة الهدف : أهداف كل وحدة إدارية تستمد من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف العليا .

- ٦ - مبدأ وحدة الرئاسة : لا يكون الشخص مرعوساً لأكثر من شخص واحد .
- ٧ - مبدأ الرئاسة الوظيفية : لا يمكن لأى رئيس أن يفهم فى جميع الأمور ، ولذلك يتخصص الرؤساء فى نوع الإشراف ( تايلور )
- ٨ - مبدأ نطاق الإشراف : لا يزيد عدد المرعوسين على سبعة ولا يقل عن ثلاثة إلا فى حالات خاصة .
- ٩ - مبدأ قصر خط السلطة : إقلال المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرعوسين ( بين التفكير وبين التنفيذ ) .
- ١٠ - مبدأ التسلسل الرأسمى : الاتصالات والتعليقات تمر على درجات السلم بالترتيب .
- ١١ - مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية : سلطة الشخص بقدر مسئوليته .
- ١٢ - مبدأ مركزية السلطة وتفويضها : تركيز السلطة فى ابتداء فى شخص واحد ويتم إعطاء الحق فى اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان .
- ١٣ - مبدأ التوازن : يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوى كلما أمكن ذلك .

- ١٤ - مبدأ المرونة : إمكان التنظيم الحالى إلى استيعاب تغييرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم.
- ١٥ - مبدأ إمكانية الإدارة : هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل للإدارة .
- ١٦ - مبدأ الرقابة : فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ .
- ١٧ - مبدأ التوصيف المكتوب : توصيف المناصب وتوصيف الأشخاص شاغل المناصب وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ١٨ - مبدأ التكلفة : خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب والمستويات الإدارية .
- ١٩ - مبدأ الاستمرار والتطوير : نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير في الهيكل التنظيمي وفي الإداريين .
- و بحيث يكون هناك مجال لنخلق صف ثان من المديرين قادرين على إحلال المديرين الحاليين .
- ٢٠ - مبدأ المشورة : لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك يجب توفير نظام للمشورة للإدارة العليا .
- ٢١ - مبدأ الترشيح : تحكم العقل في التصميم الهيكل وتنمية الهيئة الإدارية .

## النظرية السلوكية ( الكلاسيكية الحديثة )

### THE NEOCLASSICAL THEORY

#### (The Behavioral Theory)

إن موقف أنصار المدرسة السلوكية يتضح بشكل أدق إذا درسنا الانتقادات التي يوجهها أنصار المدرسة السلوكية إلى النظرية الكلاسيكية .

#### الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية :

وجه الكثيرون من أنصار النظرية السلوكية عدة انتقادات للنظرية الكلاسيكية في التنظيم . ومن أشهر الأشخاص الذين انتقدوا النظرية الكلاسيكية هيربرت سايمون الذي يرى أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية مثل الأمثال العامة . . والأمثال العامة زوجية فلكل مبدأ هناك مبدأ عكسي .

ونلخص فيما يلي أهم الانتقادات الموجهة للمبادئ الكلاسيكية :

- ١ - تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص .
- ٢ - تعارض مبدأ نطاق الإشراف مع مبدأ قصر نخط السلطة .
- ٣ - تعارض مبدأ تقسيم الأعمال مع مبدأ التنسيق .
- ٤ - عدم إمكان تنفيذ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية .
- ٥ - تقديس الخرائط التنظيمية والاختصاصات .

وليست الانتقادات الموجهة مقصورة على تعارض بعض المبادئ الكلاسيكية مع بعضها ولكن يذكر لنا سايمون أن هناك عدة انتقادات أساسية

( م ٢٧ - التنظيم )

موجهة للنظرية الكلاسيكية .. أو ما يسميها أحياناً النظرية الفسيولوجية للتنظيم  
physiological organisation theory <sup>(١)</sup>

هذه الانتقادات هي :

- ٦ - افتراضات الدوافع الإنسانية غير كاملة وبالتالي غير دقيقة .
  - ٧ - التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة في تحديد السلوك التنظيمي .
  - ٨ - القيود المفروضة على الكائن الحي بطبيعة ضعفه كنظام معقد لتبويب البيانات لا تأخذ اهتماماً كبيراً .
  - ٩ - اهتمام قليل بدور الإدراك في عملية التحديد والترتيب واتخاذ القرار .
  - ١٠ - ظاهرة البرامج القائمة وعلاقتها بالابتكار تأخذ اهتماماً قليلاً .
- ونلخص هذه الانتقادات على التوالى .

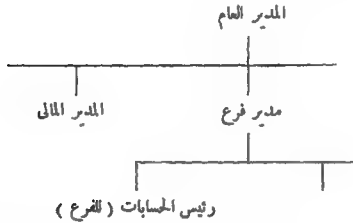
١ - معارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص :

إن مبدأ وحدة الرئاسة Unity of Command وهو مبدأ محوري في النظرية الكلاسيكية ينادى بأن يتلقى الشخص الأوامر والتعليمات والتفسيرات من شخص واحد ويكون مسئولاً أمام ذلك الشخص . إن ذلك مبنى على فكرة أن الشخص لا يمكن أن يخدم إلا سيدياً واحداً . وإذا كان له أكثر من سيد واحد فإنه يصبح مرتبكاً عندما تتعارض الأوامر المطاعة له أو عندما يتعارض ما يطلب منه .



إن مبدأ وحدة الرئاسة هذا — والذي نادى به معظم علماء التنظيم الكلاسيكيين (ماعدا تايلور) يبدو واضحاً ومقبولاً من العقل ولكن تطبيقه الفعلي بعيد كل البعد عن الوضوح ويتعارض مع مبدأ التخصص .

لنفرض أن لدينا التنظيم التالي :



إن مبدأ وحدة الرئاسة في هذا التنظيم يتطلب أن يكون رئيس حسابات الفرع تابعاً للمدير المالي في المركز الرئيسي ، ويكون وجوده بالنسبة لمدير الفرع استشارياً . لنفرض أن هناك رأيين حول أحسن طريقة لعرض بيانات التكاليف ، الرأي الأول رأى المدير المالي وهو متخصص في المحاسبة والتكاليف . . إلخ والرأي الثاني رأى مدير الفرع وهو الشخص الذي سيستخدم هذه البيانات . ليس من الواضح هنا أى الرأيين أكثر ملاءمة . لنفرض أنه تم الأخذ برأى مدير الفرع على اعتبار أنه هو الذى سيستخدم هذه البيانات ، فهل يمكن القول أن رئيس الحسابات ( الفرع ) له رئيس واحد؟ طبعاً لا .

لنفرض أن رئيس حسابات الفرع يعمل بصفة استشارية لإدارة الفرع ورأت إدارة الفروع ألا تأخذ بتعيينه فإن مزايَا التخصص هنا تكون

قد ضاعت . ولنفرض أن الإدارة العليا أخذت بتبني خطة رئيس حسابات الفرع بناء على عرض المدير المالى فإن معنى ذلك أن مبدأ وحدة الرئاسة قد تم كسره .

إن مبدأ وحدة الرئاسة قد تم كسره ولا يزال يضرب به عرض الحائط فى حالات كثيرة . فالدارس لتاريخ الاقتصاد الأمريكى يعلم أن شركة شل الشهيرة كانت تدار بأخوين هما ماركس وصمويل ( شركة تضامن ) وكان عرا كهما يسمع بواسطة الموظفين دائماً .

لننظر مثلاً إلى تنظيم الولايات المتحدة الأمريكية . إنها تعمل تحت النظام المسمى بـ « المراجعة والتوازن » checks and balances لا يستطيع الرئيس الأمريكى إعطاء أوامر إلى الكونجرس ( وإن كان يستطيع التأثير عليه ) فى الوقت الذى تستطيع فيه المحكمة العليا The supreme court أن تحكم بعدم دستورية القوانين التى يصدرها الكونجرس . ومن ناحية أخرى يستطيع الكونجرس إجراء تعديل فى الدستور . وإذا قيل إن الشعب هو صاحب السلطة العليا فنجد أنه ليس للشعب فى الواقع رقابة حقيقية . . فلا يمكن أن يعزل رئيس الولايات مثلاً .

فالتنظيم الأمريكى إذن مبني على توزيع السلطة أى تنظيم يتم فيه التضحية بمبدأ وحدة السلطة الآمرة .

إن هيربرت صامون ينادى بالتضحية بمبدأ وحدة الرئاسة إذا لزم الأمر . أى عندما يجد أن الموقف يتطلب تدفقاً رأسياً وأفقياً فى الاتصال . . وأنه من الممكن أن يخدم الشخص سبدين إذا كان كل منهما لا يعمل فى هدفين متعارضين .

إن هيربرت سايون يشير إلى فكرة رئيس حسابات الفرع السابق عرضها ويقول إنه لا يمكن إلا التضحية بوحدة السلطة الآمرة .

## ٢ - معارض نطاق الإشراف مع مبدأ قصر خط السلطة :

إن مبدأ نطاق الإشراف في حد ذاته لا يفيد كثيراً في مشكلات الواقع . لأن نطاق الإشراف المقول يختلف باختلاف طبيعة العمل ، باختلاف حجم الوحدة ، باختلاف قدرة الأشخاص واستعدادهم لتحمل المسؤولية . . . إلخ فهناك فرق بين الإشراف على ٣٠ كاتباً على الآلة الكاتبة وبين الإشراف على ٣٠ وكيل وزارة . وإذا قل نطاق الإشراف فإن الأمر يتطلب زيادة المستويات الإدارية ، وهذا يتعارض مع مبدأ قصر خط السلطة . ما هو العدد الأمثل لنطاق الإشراف والمستويات الإدارية لشركة بها ٧٥٠ عاملاً وموظفاً مثلاً . ربما نناقش هذا الموضوع بلا نهاية وسيصبح المؤيدون لوجهة نظر غير مقتنعين بوجهة نظر الآخر : إن النتيجة التي يتوصل إليها الكثيرون هي أن هذا المبدأ العام لا يعطى إلا إرشاداً قليلاً في الواقع العمل<sup>(١)</sup> .

## ٣ - معارض مبدأ أسس تجميع الأعمال مع مبدأ التنسيق :

إن أنصار النظرية الكلاسيكية يقولون إنه لكي تقوم بعملية التنظيم فإننا نحدد الهدف أولاً ثم نحدد الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى هذا الهدف . ثم نجتمع الأعمال المتشابهة في وحدات إدارية . وهناك عدة طرق لتجميع الأعمال في وحدات إدارية ( ١ ) على أساس نوع النشاط ( ٢ ) على أساس المرحلة ( ٣ ) على أساس العميل ، ( ٤ ) على أساس المنطقة الجغرافية .

Bourne, "The Analysis of organizational problems", O. and M. (١)  
Bulletin, Vol. 21, No. 1 February, 1968, p. 62.

إن التقسيم على أساس المرحلة مثلاً يأخذ في الحسبان اعتبار التخصص وبالتالي فإن التكلفة تكون أقل ما يمكن، ولكن ذلك يكون على حساب التنسيق بين مرحلة وأخرى . والتقسيم على أساس الهدف يحقق تنسيقاً أكبر ولكن ذلك يكون على حساب التخصص ، وبالتالي على حساب التكلفة والكفاءة الاقتصادية ، وعندما يزيد حجم المنظمة فإن المنفعة الحدية الناتجة من التقسيم على أساس المرحلة تقل في حين تزيد تكلفة التنسيق . وعلى ذلك « فصافي الكفاءة » ينتقل من التقسيم على أساس المرحلة إلى التقسيم على أساس الهدف كلما زاد حجم المنظمة<sup>(١)</sup> .

#### ٤ - عدم إمكان تنفيذ تكافؤ السلطة والمسئولية :

ربما يكون من المستحيل تصميم المنظمة بحيث تتكافأ بالضبط السلطة مع المسئولية لأن عمل أى شخص يتأثر بعمل عدد كبير من الأشخاص الذين لا يخضعون لنطاق سلطة إذا أريد الاحتفاظ بأى درجة من التخصص<sup>(٢)</sup> .

وينتقد الكثيرون مبادئ التنظيم الكلاسيكى في ضوء التحليل سالف الذكر ويذكرون أن هذه المبادئ غير عملية ولا توصلنا إلى شئ<sup>(٣)</sup> .

#### ٥ - تقديس الخرافات التنظيمية والاختصاصات :

إن أهم ما يلاحظ على النظرية الكلاسيكية في التنظيم هو اهتمامها بالاختصاصات للمناصب المختلفة وبملاقات المناصب بعضها ببعض ويذهب البعض إلى القول بأنه في ظل هذه النظرية فإن الخريطة التنظيمية مقدسة

Marah and Simon, *op. cit.* p. 29.

(١)

Dale, *Management, op. cit.* p. 253.

(٢)

O and M Bulletin, Bourn, *loc. cit.* p. 41.

(٣)

والعلاقات فيها كما هي محددة مقدسة أيضاً وعلى الأشخاص أن يكتفوا بأنفسهم وعلاقاتهم بحسب الخريطة<sup>(١)</sup> .

٦ - المفراضات الدوافع الإنسانية في النظرية الكلاسيكية غير كاملة وبالتالي غير دقيقة :

« إن افراضات الدوافع الإنسانية التي تحكم النظرية الكلاسيكية ، يقول - مارش وسامبون - ناقصة وبالتالي فهي غير دقيقة »<sup>(٢)</sup> فالنظرية الكلاسيكية تعمل افراضات قاسية عن الإنسان الفرد وعلاقته بالمنظمة . فهي تنظر إلى المنظمة على أن الأوامر الصادرة من الرئيس ستؤدي إلى سلوك محدد ، إلا أن مارش وسامبون يقولان : إن هناك عمليات تفاعل بين الفرد وبين المجموعة وبين المنظمة . وإن أى فعل يمكن أن يحدث عدة ردود أفعال لا رد فعل واحد ، كما يمكن أن تحدث ردود أفعال لم تكن متوقعة<sup>(٣)</sup> .

« إن رغبة الفرد في الإسهام في المنظمة » - يقول مارش وسامبون : « يتوقف على نظام المشجعات الذي تقدمه المنظمة للفرد . ولكل فرد مجموعة معينة من المشجعات تختلف عن الأفراد الآخرين . ويتوقف سلوك كل فرد على التوازن بين الإسهام المطلوب منه لكي يعمل وبين المشجعات التي تقدم له لكي يسهم . وهو في هذا يقارن بين إمكان تركه المنظمة ومدى الفوائد التي تعود عليه بالبقاء في المنظمة . فإذا كان من الممكن تغيير العقد أو الشروط التي يعمل بموجبها فإنه يحاول المساومة ويسهم بقدر رضائه عن المشجعات المقدمة له<sup>(٤)</sup> .

Chapple, *op. cit.*, 38.

(١)

Marsh and Simon, *op. cit.*, p. 33.

(٢)

(٣) المرجع السابق ، ص ٣٥ .

(٤) المرجع السابق ، ص ١١٠-١١١ .

## ٧- التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية المصالح المختلفة :

وينتقد مارش وسامبون النظرية الكلاسيكية للتنظيم في أنها تعطي اهتماماً قليلاً لدور الصراعات المختلفة داخل التنظيم في توضيحها لحدود السلوك التنظيمي. ويذكر مارش وسامبون نوعين أساسيين من الصراع : صراع داخل الفرد ذاته وصراع بين فرد وفرد آخر في المنظمة<sup>(١)</sup> وينشأ الصراع داخل الفرد نفسه من : (أ) عدم قبوله للبدائل لأنها ضعيفة أو (ب) عدم إمكان المقارنة بينها أو (ج) عدم التأكد من نتائجها . وعلى ذلك فإن الصراع التنظيمي ينتج من أن كل فرد في المنظمة له صراع في عملية اختيار البدائل أى أن الصراع التنظيمي ينتج من الاختلاف في الاختيار بين البدائل لختلف الأفراد . وعلى ذلك فإن الصراع التنظيمي يقل بالخبرة السابقة التي تصدى لها نفس الأفراد كما يزيد الصراع التنظيمي في حالة تدهور الحالة الاقتصادية (يزيد الصراع بزيادة البدائل الضعيفة) .

وعلى ذلك يقول مارش وسامبون - إن رد فعل المنظمة للصراع يكون بواسطة أربع عمليات :

١ - حل المشكلات .

٢ - الإقناع .

٣ - المساومة .

٤ - المناورات السياسية .

فحل المشكلات يتطلب الاتفاق على الأهداف وعلى الحل الذي يحقق الرغبات وبذلك فإن السعى يكون وراء معلومات أكثر ومزيداً من البحث عن السلوك المطلوب .

(١) المرجع السابق ، ص ١١٢ وما يبعث .

أما في حالة الإقناع فإنه يتم التوصل إلى مستوى من الأهداف تتفق معها كل الرغبات حيث يتم حل تنازلات فرعية أو جزئية ، وبالتالي يقل الاعتماد على جمع المعلومات كما هو الحال في حل المشكلات .

وبالنسبة لحالة المساومة فإن الأساس هو الاختلاف ويتطلب الأمر الوصول إلى اتفاق دون إقناع . أما في حالة المناورات السياسية فهي مثل الإقناع ولكن بالاعتماد على حلفاء أو تحييد المعارضين بصفوط معينة .

٨- القيود المفروضة على الكائن الحي بطبيعة شغفه كنظام معقد لتبويب البيانات  
لا تأخذ اهتماماً كبيراً :

والانتقاد الثالث الذي يواجه ماوش وسامبون للنظرية الكلاسيكية في التنظيم هو أنها لا تعطي اهتماماً ملائماً للقدرة المحدودة للإنسان ولا سيما في عملية تصنيف وتبويب وتحليل البيانات<sup>(١)</sup> .

إن نموذج الإنسان الرشيد والذي تبناه النظرية الكلاسيكية — يذكر لنا ماوش وسامبون — غير حقيقي تماماً . فالتصرف الرشيد Rationality لا يوجد إلا في حالات التأكد : التأكد من النتائج ، وهي حالة غالباً ما لا تتوافر . والتصرف الرشيد يفترض أنه يمكن معرفة كل البدائل ومعرفة كل النتائج المترتبة على كل بديل بالنسبة للتأكد ، للمخاطرة ، لعدم التأكد على التوالي مع وجود قدرة على ترتيب المنفعة لدى الشخص متخذ القرار<sup>(٢)</sup> .

٩- اهتمام قليل بعلوم الإدراك في عملية التحليل والترتيب واتخاذ القرار :

إن النظرية الكلاسيكية تفترض أن الإنسان رشيد في حين أن هذه مسألة

(١) المرجع السابق ، ص ٣٣ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٣٨ .

نسبية تتوقف على القدرة الإدراكية في تصور حقيقة المشكلة وحقيقة البدائل وحقيقة النتائج المترتبة والترتيب الحقيقي للمنفعة أو للقيم . ولكن اتخاذ القرارات الإنسانية متعلقة باكتشاف واختيار بدائل مقبولة ، وفي حالات استثنائية باكتشاف واختيار بدائل مثلى<sup>(١)</sup> وليست بالضرورة مثالية .

#### ١٠ - ظاهرة البرامج القائمة وعلاقتها بالابتكار كأخذ اهتماماً قليلاً :

إن البرامج التي تقوم بها أى منظمة يمكن أن يتم التوصل إليها بقراءة عقول الأشخاص الذين يعملون فيها والذين يتميزون بقدرتهم الإدراكية المحدودة في اتخاذ قرارات رشيدة .

إن هذه البرامج - في الواقع - برامج قصيرة الأجل مرتبطة بالهيكل التنظيمي . فالهيكل التنظيمي إذن بمثابة وضع حدود للرشد الإنساني في حالة سكون<sup>(٢)</sup> .

ولذلك يجب التفرقة بين الهيكل التنظيمي في الأجل القصير ذلك الذي يحدد البرامج قصيرة الأجل والهيكل التنظيمي الذي يخلق الابتكار والمبادأة في الأجل الطويل<sup>(٣)</sup> .

إن الانتقاد الذي يوجهه ملوش وسامبون للنظرية الكلاسيكية في التنظيم هو الانتباه البسيط الذي تعطيه للابتكار والمبادأة في الأجل الطويل<sup>(٤)</sup> . فإذا كانت موارد المنظمة مستخدمة في برامج روتينية أو في برامج قائمة فإن

(١) المرجع السابق ، ص ١٤١ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٧٠ .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٧١ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٣٣ .



عملية البدء في برامج جديدة ستكون بطيئة وربما تتوقف . ولذلك فإن الطريقة المفضلة لبدء برنامج جديد هو إضافة وحدة جديدة تنولى البرنامج الجديد حيث سيلاحظ زيادة الحماس وزيادة كمية العمل للأشخاص الذين يقومون بإنشاء هذه البرامج . فإذا ما أصبحت هذه البرامج في حكم البرامج العادية الروتينية فتر الحماس وقلت كمية العمل<sup>(١)</sup> .

وعلى ذلك يقول مارش وسامعون إن الصفات الشخصية للمسؤولين الكبار عن البرامج الجديدة يجب أن تختلف عن الصفات الشخصية للمسؤولين الكبار عن البرامج الروتينية : فالفرق - فرق بين « رجل أفكار » و « بيروقراطي مرتب »<sup>(٢)</sup> .

### الإطار العام للنظرية السلوكية

إنه يمكن القول باطمئنان إن أول رواد النظرية السلوكية هو إيلون مايو حيث اكتشف في تجاربه الشهيرة والمعروفة بتجارب هاولوون ما يؤدي إلى القول بأن :

١ - كمية العمل للعامل وبالتالي المستوى التنظيمي للكفاءة والترشيد لا يتوقفان على القدرة الجمهانية ولكن على القدرة الاجتماعية .

٢ - المكافأة غير المادية والعقاب غير المادى يلعب دوراً مركزياً في تحديد الدوافع ورضا الأفراد في التنظيم .

٣ - التخصص الدقيق ليس بالضرورة أحسن نموذج للكفاءة لتقسيم

(١) المرجع السابق ، ص ١٨٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٨٧ .

العمل إذا لم يكن يؤدي إلى التوافق بين الأفراد وبعضهم . إن نتيجة عدم التوافق الاجتماعي ربما يقلل من الكفاءة بالرغم من وجود التخصص .

٤ - رد فعل الأفراد في الجهاز التنظيمي لا يكون على أساس شخصي ولكن على أساس المجموعة ، بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن يتصرف عن اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها ، فالفرد ربما يفضل عمل علاقات طيبة مع زملائه في التنظيم عن كسب مبالغ أكبر ولذلك فقد وجد أن العلاقات الدافئة والصدقة تظهر في المجموعة التي يكون فيها القائد ديمقراطياً .

إن الفلسفة التي تدور حولها النظرية السلوكية هو أنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها<sup>(١)</sup> .

ويوضح ليتروني أنه في ظل المدرسة الكلاسيكية فإن الاعتقاد هو أن الكفاءة تحقق الرضا ، أما في المدرسة السلوكية فإن الرضا - رضا الفرد والجماعة يحقق الكفاءة<sup>(٢)</sup> .

وعلى هذا فالمدرسة السلوكية تهتم بالسلوك الانفعالي غير المنطقي ، غير الرشيد باعتباره مؤثراً كبيراً في التنظيم ، كما تهتم بالصلة بين أعضاء التنظيم وبالتالي بالشلل وتأثيراتها بالقيادة إلى غير ذلك من السلوك البشري الذي لا يتميز بالضرورة بالعقلانية أو الرشيد Rationality .

وبناء على ما تقدم فإن أنصار المدرسة السلوكية في التنظيم يهتمون بصفة أساسية بالتنظيم غير الرسمي وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون «مراكز اتخاذ قرارات» . ويذكر لنا سكوت محددات ظهور التنظيم

غير الرسمي في أربع : المكان والوظيفة والمصلحة والقضية الخاصة<sup>(١)</sup> فمن أجل تكون علاقات بين أشخاص فيجب أن تكون هناك اتصالات وجهاً لوجه وهذا يتوقف على مكان وجودهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين يقومون بوظيفة واحدة (الحسابات مثلاً) غالباً ما يجتمعون مع بعضهم ، إلا أنه بالرغم من وجود الأفراد في مكان واحد ووظيفة واحدة فليس من الضروري أن تنشأ بينهم علاقات فلذلك يتوقف على مصالحهم الشخصية واهتماماتهم . إن الأشخاص الذين يهتمون بقضية خاصة مشتركة بينهم تكون من بين محددات ظهور التنظيم غير الرسمي .

لقد أسهم علماء النفس وعلماء النفس الإجتماعي في إثراء نظريات التنظيم ونرى البعض يطلق عليهم « السلوكيين » : Behaviorists

## إسهامات السلوكيين في نظريات التنظيم

لقد حاول « السلوكيون » سد النقص في النظرية الكلاسيكية وهم مدرسة مرتبطة أساساً بحركة العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن . إننا نستطيع أن نقول إن إسهامات السلوكيين كانت مؤثرة في بناء نظرية أفضل من النظرية الكلاسيكية عن طريق تدعيم النظرية الكلاسيكية بأفكار جديدة متطورة ، وليس بهدم عمارها الأساسية وإن كان ذلك يظهر أحياناً في كتابات المتحمسين من أنصار النظرية السلوكية .

من أهم إسهامات السلوكيين هو إدخالهم العلوم السلوكية بشكل متكامل في نظرية التنظيم وهم يحللون أثر العامل الإنساني على مقومات التنظيم الكلاسيكي ويقدمون دراسة منهجية للتنظيم غير الرسمي وأثره على التنظيم غير الرسمي .

أعطت من المبع الكلاسيكي الحديث بالنسبة لمجالات النظرية الرسمية للتنظيم :

١ - في الوقت الذي يؤمن فيه الكلاسيكيون أن التخصص وتقسيم العمل ضروري لتحديد الكفاءة والرشيد فإن السلوكيين يؤمنون بأن هناك متغيرات أخرى غير التخصص تزيد من الكفاءة : متغيرات مثل :

• التحفيز .

• التنسيق .

• القيادة .

وهم يرون أن التحفيز والتنسيق والنمط القيادي أهم من التخصص في تحقيق الكفاءة .

٢ - في الوقت الذي يؤمن فيه الكلاسيكيون بالتسلسل الرأسمي وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات باعتبارها عناصر لتحقيق الكفاءة والرشيد فإن السلوكيين يوضحون المشكلات الإنسانية الناتجة من تفويض السلطة والاختصاص الوظيفي . . فلا يمكن أن تفوض السلطة بقدر المسؤولية وبالتالي فسيكون هناك مضايقات لمن فوضت إليه السلطة . . وإن تدخل الاختصاصات سيؤدي إلى القشل .

٣ - في الوقت الذي يؤمن فيه الكلاسيكيون بفائدة تقسيم العمل على أساس وحدات مشورة ومعاونة ووحدات تنفيذ *Line and Staff* فإن السلوكيين يشرحون الصراعات الناتجة من هذا الترتيب التنظيمي وهم يقدمون بدائل أخرى مثل (١) المشاركة (٢) مجلس الإدارة الصغير *Junior Boards* (٣) الإدارة من أسفل بمعنى وضع الأهداف في أسفل الهرم ثم تتصاعد إلى أعلى (٤) تكوين لجان لتحقيق التفاهم والمشورة (٥) الاعتراف بالكرامة الإنسانية .

٤ - وبالإضافة إلى ذلك فإن السلوكيين يشرحون كيف تنشأ التنظيمات غير الرسمية وكيف تقوى ؟ .

وبالرغم من إسهامات المدرسة السلوكية فإن الكثيرين من المفكرين المعاصرين يهاجمونها على اعتبار أنها مدرسية تنادى بتدليل البشر ، بالإضافة إلى أنها تعاني من النقص في المفاهيم ومن النظرة القصيرة للأمر وعدم التكامل بين أوجه السلوك الإنساني . . ومن هنا ظهر أنصار المدرسة الفكرية الحديثة : مدرسة النظم .

## نظرية النظم

### The Systems Theory of Organization

إن الصفة المميزة للفكر التنظيمي المعاصر (عكس التقليدي أو الكلاسيكي) هو اعتماده على أطر فكرية وتحليلية conceptual-analytical base واعتماده على دراسات ميدانية . . وفوق ذلك كله على تكامله . إن ذلك مبنى على أن دراسة أى تنظيم لا بد وأن تكون من منطق النظم Systems بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة . فالنظم البشرية تحوى عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها . وبالتالي فنظرية النظم فى التنظيم تنقل نقلاً جذرياً من نهج التحليل فى مستوى أعلى من كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكلاسيكية الحديثة . فنظرية النظم تنصدى لتساؤلات لا يمكن أن تنصدى لها النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة .

من هذه الأسئلة الاستراتيجية التى تنصدى لها نظرية النظم فى التنظيم :

١ - ما هى الأجزاء الاستراتيجية للنظام أو ما هى (المتغيرات التنظيمية) .  
لا حظ أننا ذكرنا ستة متغيرات تنظيمية كأجزاء استراتيجية للنظام فى الفصل الثانى عشر .

٢ - ما هى طبيعة الاعتماد المتبادل أو التأثيرات المتبادلة بين الأجزاء (أو بين المتغيرات التنظيمية) .

٣ - ما هى العمليات الأساسية التى تسهل عمل أو تكيف هذه الأجزاء مع بعضها ؟ .

٤ - ما هى أهداف كل جزء من النظام وإلى أى مدى تتسق مع أهداف النظام ككل ؟ وبطبيعة الحال فإن الفكر التنظيمي المعاصر ليس فكراً

موحداً متفقاً عليه بين المفكرين ولكن لكل مفكر تصور معين عن النظام وعن أجزائه . وبدلاً من أن نعرض إسهامات كل مفكر وتصوراته ربما يكون من المفيد أن نعرض المتغيرات التي درست بشكل عام مع إيضاح أحد التصورات التي لاقت اهتماماً كبيراً بين المفكرين المعاصرين .

سنبدأ الآن بعرض أجزاء النظام وعلاقاتها ببعضها .

أجزاء النظام وارتباطها ببعضها :

١ - إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد ( قائد أو منفذاً ) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة . وبطبيعة الحال فإن الأشياء التي يجب التصدي لما ابتداء هي حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس وعن العاملين .

٢ - إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب وتجميعاتها في الهيكل ونظم التشغيل التنظيمي الرسمية .

٣ - إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .

٤ - الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية . فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تمشي مع التركيب السيكولوجي والقيسولوجي للبشر . إن المطلوب هنا هو إحداث التكيف مع البشر وليس مجرد استئجار بشر لتلائم الآلات . وعلى ذلك فلا يمكن تنظيم العمل بفعالية دون الأخذ في الاعتبار الصفات السلوكية والاجتماعية

( م ٢٨ - التنظيم )

والنفسولوجية (الجهانية) للأفراد التي ستعمل ، فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً .

وطبقاً لما وضعنا فإن لكل مفكر طريقته في تحديد الأجزاء اللازم دراستها ودراسة ارتباطها ببعضها . وقد اخترنا نموذج «لايكرت» ليوضح أجزاء النظام وأن كنا نعتقد أنه نموذج إدارة وليس نموذج تنظيم .

### المتغيرات التنظيمية التفصيلية

( نموذج رنيس لايكرت <sup>(١)</sup> )

#### ١ - عمليات القيادة :

- مدى الثقة في المرعوسين .
- مدى الثقة في الرؤساء .
- ممارسة الرؤساء للسلوك المدعم .
- مدى إحساس المرعوسين بحريتهم في مناقشة الأمور المرتبطة بوظائفهم .
- مدى محاولة الرؤساء أخذ رأى المرعوسين واستخدامها بشكل بناء .

#### ٢ - طبيعة القوى التحفيزية :

- نوع الحافز المستخدم .
- طريقة تصميم الحافز (بالمشاركة بالأمر) .
- الانجازات نحو المنظمة وأهدافها .
- مدى اتفاق القوى التحفيزية مع بعضها (أو مدى تعارضها) .
- مدى إحساس كل فرد بالمسئولية نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل .



- اتجاهات الأفراد نحو بعضهم .
- درجة الرضا أو الإشباع .

### ٣ - طبيعة عمليات الاتصال :

- كية التفاعل والاتصالات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- اتجاه تدفق الاتصالات .
- بداية الاتصالات المباشرة .
- مدى رغبة الرؤساء في مشاركة المعلومات التي يعرفونها مع مرؤسيهم
- مدى قبول الاتصالات من المرؤسين .
- مدى دقة المعلومات الصاعدة .
- مدى الحاجة إلى معلومات بطريقة غير الطريق الرسمي ( نظام التجسس ، نظام الاقتراحات ) .
- مدى ملائمة الاتصالات الأفقية .
- مدى العلاقات الودية والإحساس بمشكلات الآخرين .

### ٤ - طبيعة عمليات الإقناع والتفاعل :

- مدى التفاعل وجودته ودرجة الثقة .
- مدى توافق روح الفريق في الأجزاء المختلفة في المنظمة .
- مدى قدرة المرؤسين في التأثير في أهداف وأسلوب ، إدارتهم .
- مدى قدرة الرؤساء في التأثير على الأهداف وأسلوب الإدارة بشكل غير مباشر .

— مدى وجود هيكل فعال يقوى من قدرة جزء على أن يمارس تأثيراً على جزء آخر .

#### ٥ - طبيعة عملية اتخاذ القرار :

- درجة توزيع القرارات على أجزاء المنظمة .
  - إلى أى مدى تعتبر المعلومات دقيقة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرارات المختلفة .
  - إلى أى مدى يحس متخلفو القرارات بالمشكلات على مستوى القاعدة .
  - مدى استخدام المعلومات الفنية والمهنية في القرارات .
  - مدى اتخاذ القرارات في أماكنها المناسبة فيما يتعلق بـ :
    - توافر المعلومات الملائمة لصناعة القرار .
    - النتائج التحفيزية المترتبة على صناعة القرار .
  - مدى مساهمة المرءوسين في صناعة القرارات الخاصة بهم .
  - مدى تشجيع عملية اتخاذ القرار على العمل بروح الفريق .
- #### ٦ - طبيعة عملية وضع الأهداف :

- مدى إشراك المرءوسين في صناعة القرارات .
- مدى طموح المستويات الهراركية المختلفة في تحقيق أهداف أفضل .
- مدى قبول الأهداف ظاهرياً وفى الخفاء .

## ٧ - طبيعة عملية الرقابة :

- فى أى مستوى تنظيمى يوجد اهتمام رئيسى بالرقابة على الأداء .
  - مدى دقة المؤشرات ومدى دقة المعلومات اللازمة للقياس .
  - على أى مستوى تم الرقابة على الأداء .
  - مدى وجود تنظيم غير رسمى يدعم أو يعترض أهداف المنظمة .
  - مدى استخدام البيانات الرقابية ( المحاسبة - الإنتاجية - التكاليف ) فى العقاب أو فى الإرشاد الناقى وحل المشكلات .
- ويرى « رنيسيس لاىكرت » أن هناك أربعة نظم للإدارة : وأن أكثر النظم فعالية هو النظام رقم (٤) «٥» .

---

(٥) لفرسج راجع *Libert The Human Organisation* أو أنظر أفكار مشابهة فى

كتابنا بعنوان :

المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين وفيه نتكلم عن خمسة أنماط من المديرين لكل

نمط طريقة متبينة فى الإدارة .

(تفليج)  
متغيرات نهائية

- انخفاض معدل اليباب والاصطالات  
(تركز المنظمة)

- إنتاجية مرتفعة  
وكايف أقل  
مردم أقل  
رجعية أقل

متغيرات وسطية

- اتجاهات طرية نحو الزوراء
- ثقة عالية
- تأثيرات حادثة عالية
- الاتصالات بتارة
- (في جميع الاتجاهات)
- إخلاص عال للمجموعة

- نتائج عالية على كل السمات  
إنتاجية - جودة

الطامة البنية على عروف

- اتجاهات فبر طرية
- الثقة طرية
- امتدات فعية
- مسخرات فعية من التأثير
- مسخرات فعية من الصعية
- مسخرات فعيين نتائج الفهمات
- فعية الإنتاج والإنتاجية والمودة

متغيرات وسيطة

Supportive  
relationship

- بقاء العلاقات الدائمة

- اتخاذ القرارات الجماعية  
في ظل مجموعات متعددة  
متداخلة

multiple  
overlapping  
group structure

- ضغط عال من حلول :  
مطلات على حكومية  
وتصحيات إسانية  
ومرارات عديدة تم  
رسمها من أجل

نظام

(١) و (٢)

نظام (٤)

### كلمة أخيرة عن نظرية النظم في التنظيم

إن الفكر التنظيمي المعاصر يشهد - في الواقع - عدة نظريات نظم وليس نظرية نظم واحدة . فلكل مفكر تصورات عن أجزاء النظام ومتغيراته وسيثار السؤال التالي بالضرورة : على أى أساس قام المفكر فلان أو فلان بتصميم نظريته في النظم . وكيف أمكنه إثبات صحتها ؟

إن الفكر التنظيمي المعاصر مازال يتطلب إطاراً يتفق عليه . . إطار يحوى قضايا متكاملة في تصور واضح للتنظيم وقد حاولنا في هذا الكتاب تصفية الفكر التنظيمي قديمه وحديثه للخروج بالإطار الكامل الذى أوردناه هنا مستخدمين أفكار من سبقونا كأساس للتحليل وبناء النموذج . إننا لا نستطيع أن نثبت بالدليل المادى الملموس أن هذا الإطار أفضل من غيره ولكننا فى ضوء ما درسناه من نماذج الآخرين مجعلنا نعتقد بأن فكرنا لم يظهر فى هذا الكتاب إلا بعد دراسة متأنية دقيقة ومعاناة عشناها سنوات فى التجارب والدراسات الميدانية والمشاهدات فضلاً عن النظريات . ولكننا - مع ذلك - نفتح قلبنا لأى حوار هادف بناء فى سبيل تقدم علم التنظيم .

## بعض عظماء الفكر التنظيمي

إن الذى يدرس التنظيم لابد وأن يكون على معرفة تامة بأفكار مجموعة من كبار رجال الفكر التنظيمي الكلاسيكي والكلاسيكي الحديث والفكر التنظيمي المعاصر . وقد اخترنا فيما يلى مجموعة من المفكرين أطلقنا عليهم عطاء الفكر التنظيمي نظراً لأثرهم فى مسار التيارات الفكرية فى التنظيم سواء كانت أفكارهم مستقرة ومعترف بها أو مثيرة للنقاش والجدل . وإذا كنا قد أوردنا هؤلاء على أنهم عطاء فليس معنى ذلك أن ما تركناه ليسوا بعظماء . . فالاختيار الوارد هنا هو فى ضوء المراجع التى بحثنا عنها وقرأناها . لذلك لزم التنويه .

أولاً - عطاء الفكر التنظيمي الكلاسيكي (والبيروقراطي) :

### 1. Mooney, James

*The Principles of Organization*, New York : Harper and Bros., 1947.

هذا أول كتاب يحوى مبادئ التنظيم ( الكلاسيكي ) وهو كتاب يشار إليه دائماً فى كل كتب التنظيم .

### 2. Fayol, Henri

*General and Industrial Management*, London : Sir Isaac and Sons, 1949.

بالرغم من أن هذا كتاب فى الإدارة فإنه يحوى مبادئ التنظيم الكلاسيكي التى يشار إليها دائماً . كتاب صغير الحجم ولكنه دسم ومركز .

### 3. Weber, Max

*The Theory of Social and Economic Organization*, trans. by T. Parsons, New York : The Free Press, 1947.

فى هذا الكتاب يتحدى ماكس فيبر النموذج البيروقراطي النقي على أنه أكثر النظم المعروفة لتحقيق السيطرة على البشر .

ثانياً - عظماء الفكر التنظيمي الكلاسيكي الحديث (السلوكيون)

MARSH, James and Herbert Simon, *Organizations*. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1958.

كتاب يشار إليه دائماً على أنه أول من تصدى بالنقد الشديد للنظرية الكلاسيكية وهو المرجع الأول للسلوك التنظيمي ويشار إليه دائماً بالرغم من أنه صعب في القراءة نسبياً .

Barnard, Chester

*The Functions of the Executives*, Cambridge Mass : Harvard Univ. Press, 1938.

إن مفهوم « بارنارد » للسلطة على أنها ليست حق معطى لصاحبها وإنما هي درجة « القبول » من المرعوسين تعتبر نقطة انطلاق في الفكر التنظيمي الكلاسيكي الحديث . ولقد سبب سماعون كثيراً على الأفكار الواردة عند « بارنارد » .

عظماء الفكر التنظيمي المرفقين (الظروف البيئية والتكنولوجية) :

Burns, T. and Stalker

*The Management of Innovation*, London : Tavistock, 1961.

كتاب يعالج النموذج المضوى والنموذج الميكانيكي في التنظيم على اعتبار أن الأخير غير قادر على استيعاب التغيرات في السوق وفي التكنولوجيا . كتاب يشار إليه في كل إن لم يكن معظم دراسات التنظيم .

Lawrence, Pau and Jay Lorah

*Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration* (Boston : Harvard University Press, 1967).

دراسة ميدانية عن أثر الظروف البيئية على التنظيم . . كتاب مكمل

لكتاب « بيرنز » .

Woodward, J.

*Industrial Organization : Theory and Practice* (London : Oxford University Press, 1965).

مفكرون عظام آخرون :

Argyris, Chris

*Integrating the Individual and the Organization.* (New York : Wiley, 1964).

Etzioni, Amitai

*A Comparative Analysis of Complex Organizations* (New York : Free Press, 1961).

Perrow, C.

*Organizational Analysis A Sociological Overview* (Calif : Belmont : Wadsworth Publishing, 1970).

ثالثاً : عطاء الفكر التنظيمي الحديث (منهج النظم) :

Likert, R.

*The Human Organization* New York : McGraw-Hill, 1967.

يذكر «لايكنرت» في هذا الكتاب أربعة نظم للإدارة : نظام رقم ١ ، نظام رقم ٢ ، نظام رقم ٣ نظام رقم ٤ وهو يؤمن بأن نظام الإدارة رقم ٤ أكثر النظم فعالية . وبالرغم من أن هذا كتاب أصلاً في الإدارة فإنه لابد من قراءته لأي دارس تنظيم باعتباره مرجعاً مهماً في منهج النظم . أشجع جداً على قراءته .

Kotter, J.

*Organization Dynamics Diagnosis and Intervention* (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1978).



كتاب متقدم عن « الديناميات التنظيمية » دراسة تشخيصية من منطق  
النظم . اعتمدنا على الإطار العام الوارد به بالإضافة إلى الإطار الوارد  
في كتاب « رنيس لايكترت » وكتاب المدير الفعال للمؤلف في وضع  
نموذج التنظيم الفعال .

### أفضل الكتب في نظريات التنظيم

Toei, Henri

*Theories of Organisation Chicago : St. Clair Press, 1975.*

كتاب شامل لنظريات التنظيم لابد من قراءته لأي شخص يريد التوسع :  
مجموعة قراءات معظمها لأصحابها الأصليين . ( المفكرين العظام ) .

## أفضل المقالات في نظريات التنظيم

(١) من أفضل القراءات في النظرة الكلية لنظريات التنظيم وأفضل مناقشة للنظريات الكلاسيكية والنموذج الكلاسيكي والتغيرات التي طرأت عليه عبر الزمن توجد في مقالة بعنوان "Management Theory" Joseph Massie، موجودة في مجموعة مقالات :

James March and Rand McNally, editors  
*Handbook of Organizations.*  
(Chicago, 1965).

(٢) من القراءات الجيدة والمختصرة في نظريات التنظيم ( ١٢ صفحة ) والتي تشير إلى النموذج الميكانيكي ( الكلاسيكي ) والنموذج البيروقراطي ( أيضاً نموذج ميكانيكي أو تكنوقراطي ) على أنها نماذج من قوى الظلام في الفكر التنظيمي مقالة :

Charles Perrow, *The Short and Glorious History of Organizational Theory.*

موجودة في مجموعة مقالات :

James Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, *Readings in Organizations : Behavior, Structure Processes.*  
(Texas : Business Publications, 1976).

## قائمة المراجع

- Argyris, Chris. *Organization of a Bank*.  
New Haven : Labor and Management Center, Yale University,  
1954.
- Bakke, E. Wight. *The Fusion Process*.  
New Haven ; Labor and Management Center, 1953.
- and Chris Argyris. *Organization : Structure and Dynamics*.  
New Haven, Yale University : Labor and Management Center,  
1954.
- Barnard, C. *The Functions of the Executive*.  
Cambridge : Harvard University Press, 1951.
- Burns, T., and Stalker, G. *The Management of Innovation*.  
London : Tavistock, 1961.
- Chapple Eliot and Leonard Sayles. *The Measure of Management :  
Designing Organizations for Human Effectiveness*.  
New York : The Macmillan Co., 1961.
- Crosier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*.  
Chicago, Univ. of Chicago Press., 1964.
- Dale, Ernest. *Organization*.  
New York : American Management Association, 1967.
- *Planning and Developing the Company's Organization  
Structure*.  
New York : American Management Association, 1952.
- *Staff in Organization*.  
New York : McGraw-Hill Book Co., 1960.
- Drucker, Peter. *The Practice of Management*.  
New York : Harper and Bros., 1954.

- Evans, Gordon. *Managerial Job Description in Manufacturing*.  
New York : American Management Association.
- Etzioni, Amitai. *Complex Organizations : A Sociological Reader*.  
New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1962.
- *Modern Organizations*.  
N. J. : Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1964.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*.  
London : Sir Isaac and Sons, 1949.
- Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration*. (Eds., H.C. Metcalf and L. Urwick).  
New York : Harper and Bros., 1940.
- Galbraith, *Organization Design*.  
Reading, Addison-Wesley Publishing Co., 1977.
- Gross, Bertram. *The Managing of Organizations*.  
London : Collier-Macmillan Ltd., The Free Press of Glencoe, 1964.
- Gulick, Luther and James Pollock. *Government Reorganization in the United Arab Republic. A Report Submitted to the Central Committee for the Reorganization of the Machinery of the Government*.  
Cairo : (no publisher), June 1962.
- Hall, R. *Organizations : Structure and Process* London : Prentice Hall Int., 1974.
- Hamilton, Sir Ian. *The Soul and Body of an Army*.  
London ; Edward Arnold Ltd., 1921.
- Hampton, David and et al., *Organizational Behavior and the Practice of Management*.  
Illionis : Scott, Foresman and Company, 1968.

- Jay Antony. *Management and Machiavelli*.  
 England : Penguin Books, 1967.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. *Principles of Management*.  
 New York : McGraw-Hill Book Co., 1955.
- Kotter, I. *Organization Dynamics : Diagnosis and Intervention*.  
 Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Lawrence, Paul and Jay Lorsh. *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*.  
 Boston : Harvard University Press, 1967.
- Likert, R. *New Patterns of Management*.  
 New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Likert, R. *The Human Organization : Its Management and value*.  
 New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Marsh, James and Herbert Simon. *Organizations*.  
 New York : John Wiley and Sons, Inc. 1958.
- Mooney, James. *The Principles of Organization*.  
 New York : Harper and Bros. 1947.
- Morrissey, George. *Management by Objectives*.  
 California, Menlo Park : Addison-Wesley Publishing Company  
 1970.
- Parkinson, C. Northcote. *Parkinson's Law*.  
 Boston : Houghton Mifflin Co., 1957.
- Perrow, C. *Organization Analysis : A Sociological View*.  
 Great Britain : Tavistock Publication Ltd., 1970.
- Pfiffner John and Frank Sherwood. *Administrative Organization*.  
 N.J., Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1960.

Figore, Paul and C. Myers. *Administration : A Point of View and a Method.*

New York : McGraw-Hill Book Co., 1956.

gin, D. *Organization Theory : Selected Readings.*  
Perguin Books Ltd., 1971.

O'Shaughnessy, I. *Patterns of Business Organization.*  
London : George Allen and Unwin Ltd., 1976.

Tosi, H. *Theories of Organization.*  
Chicago : St. Clair Press, 1975.

Taylor, F. *Scientific Management.*  
New York : Harper and Bros. 1947.

Weber, Max, "Bureaucracy" in H.H. Gerth and C. Wright Mills  
(editors), *From Max Weber : Essays in Sociology.*  
Oxford University Press, New York, 1958.

Zaltman G. Duncan R. and Holbek J. *Innovations and Organisations*  
New York : John Wiley and Sons, 1973.

انہی محمد اللہ تعالیٰ



## كتب للمؤلف

- ١ - الإدارة : الأصول والاسس العلمية .
- ٢ - التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم .
- ٣ - الإدارة المالية .
- ٤ - إدارة البنوك .
- ٥ - الإدارة بالأهداف والنتائج .
- ٦ - عناصر الإدارة للمبتدئين وغير التجارئين
- ٧ - ماذا يفعل المديرون ؟
- ٨ - المدير الفعال .
- ٩ - دليل الباحثين في كتابة التقارير ورسائل  
المناجستير والدكتوراه .
- ١٠ - مامفنى بنك اسلامى ؟

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع انصر العيى القاهرة ت : ٣٥٥١٦٥٣

